

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY*
MANAGEMENT DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris
pada Perusahaan Swasta dan BUMN Cabang
Kota Bengkulu)**

Nadiyah Zulfa Rinda¹, Fitri Santi², Baihaqi³

Mahasiswa PS Megister Manajemen, Universitas Bengkulu1)

Dosen PS Megister Manajemen, Universitas Bengkulu2),3)

Corresponding Author fitri_santi@unib.ac.id

Abstract

A company in an effort to run its business requires a structured and systematic rule in providing direction and elements within the company to maximize its performance. One such structured effort is implementing TQM. Total Quality Management (TQM) is a paradigm in running a business that seeks to maximize organizational competitiveness through a focus on customer satisfaction, involvement of all employees, and continuous improvement of the quality of products, services, people, processes and organizational environment. According to (Kujala & Ullrank, 2004) and (Metri, 2005), organizational culture is one of the most important variables in the success or failure of a TQM program. The prevailing organizational culture is believed to be able to support TQM by providing a more conducive environment that paves the way for the successful implementation of TQM (Baird et al., 2011). Managerial behavior has been observed to have an interest in the job performance of employees in organizations (Andersson & Florén, 2011; Wong & Li, 2015) indicating that manager behavior strongly influences employee and customer satisfaction in the workplace. This study examines the effect of Total Quality Management (TQM) and organizational culture on managerial performance in private companies and BUMN branches in Bengkulu city. The sample used in this study are managers who work in private companies and state-owned enterprises in Bengkulu City. The questionnaire distributed was 146 copies, which returned 137 copies, which did not return 9 copies, so the total that could be processed was 137 copies. The sampling technique in this study is purposive sampling (sampling with the aim of) that is sampling with managers of private companies and state-owned enterprises. The analytical tool used is SPSS. Based on the results of the study, total quality management has a positive effect on managerial performance, meaning that the better state and private companies in Bengkulu implement total quality management, the better managerial performance will be. Based on the results of the study, organizational culture has a positive effect on managerial performance, meaning that the better the culture in BUMN and private companies in Bengkulu, the better managerial performance. As for the limitations of this study, the obstacles during the research process were the difficulty of obtaining research permits in state-owned and private companies, because the respondents were managers, and the waiting period for the withdrawal of the questionnaire.

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

Abstrak

Suatu perusahaan dalam upaya menjalankan usahanya memerlukan suatu aturan yang terstruktur dan sistematis dalam memberikan arahan dan unsur-unsur dalam perusahaan untuk memaksimalkan kinerjanya. Salah satu upaya terstruktur tersebut adalah menerapkan TQM. Total Quality Management (TQM) adalah sebuah paradigma dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan pelanggan, keterlibatan seluruh karyawan, dan peningkatan kualitas produk, layanan, orang, proses, dan lingkungan organisasi secara terus-menerus. Menurut (Kujala & Ullrank, 2004) dan (Metri, 2005), budaya organisasi merupakan salah satu variabel terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan program TQM. Budaya organisasi yang berlaku diyakini dapat mendukung TQM dengan menyediakan lingkungan yang lebih kondusif yang membuka jalan bagi keberhasilan penerapan TQM (Baird et al., 2011). Perilaku manajerial telah diamati memiliki kepentingan pada kinerja pekerjaan karyawan dalam organisasi (Andersson & Florén, 2011; Wong & Li, 2015) menunjukkan bahwa perilaku manajer sangat mempengaruhi kepuasan karyawan dan pelanggan di tempat kerja. Penelitian ini menguji pengaruh Total Quality Management (TQM) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan swasta dan cabang BUMN di kota Bengkulu. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para manajer yang bekerja pada perusahaan swasta dan badan usaha milik negara cabang kota Bengkulu. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 146 eksemplar, yang mengembalikan 137 eksemplar, yang tidak mengembalikan 9 eksemplar, sehingga total yang dapat diproses adalah 137 eksemplar. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive sampling (sampel bertujuan) yaitu pengambilan sampel dengan pengelola perusahaan swasta dan badan usaha milik negara. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS. Berdasarkan hasil penelitian, total quality management berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin baik perusahaan BUMN dan swasta di Bengkulu menerapkan total quality management maka kinerja manajerial akan semakin baik. Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin baik budaya pada perusahaan BUMN dan swasta di Bengkulu maka kinerja manajerial semakin baik. Adapun keterbatasan penelitian ini, kendala selama proses penelitian adalah sulitnya mendapatkan izin penelitian di perusahaan BUMN dan swasta, karena responden adalah manajer, dan masa tunggu penarikan kuesioner.

Kata kunci: Total Quality Management, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial dan SPSS.

PENDAHULUAN

Menurut Harefa (2008:17) pengertian kinerja manajerial adalah kemampuan atas prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Menurut (I Made Narsa, 2003) kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu: perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman; investigasi, yaitu kemampuan mengumpulkan dan

menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan; pengkoordinasian, yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain; evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk; pengawasan (supervisi), yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan; pengaturan staff (*staffing*), yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai; negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok dan; perwakilan (*representatif*), yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

(Oh & Berry, 2009) menyatakan “*managerial performance is often defined as “managerial behaviours belived to be optimal for identifying, assimilating and utilizing resources (including human resources toward sustaining the organizational unit for which a manager has responsibility”*. Kinerja di dalam organisasi bisnis dapat didekati dari berbagai sisi, yaitu margin keuangan yang menjadi indikator utama dari keberhasilan manajemen usaha, konsep-konsep produktivitas, efisiensi dan efektivitas (Gleason, Mathur dan Mathur, 2000). Dari sisi lainnya, kinerja manajerial harus diukur dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan manajemen secara umum atau dari perspektif kepemimpinan, yaitu dari keberhasilan dalam membina komunikasi, pengambilan

keputusan, tanggung-jawab bawahan, keselarasan dengan budaya (menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sesuai dengan nilai-nilai bersama), pengaruh kepemimpinan manajer pada bawahannya, inovasi dan kreativitas.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas, maka penulis dapat menjelaskan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan yang telah dicapai seorang manajer dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negoisasi, dan perwakilan atau representasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian terdahulu kinerja manajerial sebagai berikut: Supratiningrum dan Zulaikha (2003) menunjukkan hasil *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial; Narsa dan Yuniawati (2003) menunjukkan hasil *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja manajerial; Mardiyah dan Listianingsih (2005) menunjukkan hasil *total quality management* dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial; Jaffar Bekka (2007) menunjukkan hasil semakin tinggi *total quality management* yang diterapkan dalam perusahaan kayu olahan, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial.

Kaitan *total quality management* ke kinerja manajerial yaitu; *total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dan perusahaan. Implementasi dari *total quality management* harus diikuti dengan meningkatkan kinerja manajerial. Tjiptono (2009:98), menyatakan bahwa teknik *total quality management* perlu diterapkan untuk mencapai suatu daya saing daya saing organisasi, suatu perusahaan apabila menggunakan *total quality management* maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba makin meningkat. Para manajer akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerial mereka, jika mereka menerima pengukuran kinerja yang tinggi dalam bentuk informasi yang diperlukan, yang memberikan umpan balik untuk perbaikan dan pembelajaran. Desain sistem penghargaan yang diberikan manajer

kemungkinan memberikan rasa adil dan kepuasan atau pemberian kompensasi yang lebih baik kepada para manajer akan memotivasi mereka dalam meningkatkan kinerjanya.

Kaitan budaya organisasi ke kinerja manajerial yaitu; Yusuf (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik diperlukan dalam menyusun anggaran agar tercapai kinerja manajerial yang baik. Praktek budaya organisasi yang tinggi misalnya manajer dapat menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif, selain itu manajer dapat menciptakan pola kerja yang efektif dan efisien pada setiap bawahannya. Menurut Holmes dan Marsden (1996) dalam Sardjito (2007) budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja dan motivasi para manajer dan bawahannya untuk mencapai kinerja organisasi.

Penelitian ini saya lakukan di 21 perusahaan yang telah memberikan izin penelitian, seperti 10 perusahaan Badan Usaha Milik Negara cabang kota Bengkulu dan 11 perusahaan swasta cabang kota Bengkulu. Saya melakukan penelitian di perusahaan Badan Usaha Milik Negara dan swasta untuk melihat seberapa jauh penerapan *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial yang ada di kota Bengkulu, maka saya tertarik dan termotivasi untuk meneliti.

KAJIAN PUSTAKA

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah *stewardship theory* (Donaldson dan Davis, 1991), yang didefinisikan sebagai situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori *stewardship* mempunyai akar psikologi dan sosiologi yang didesain untuk menjelaskan situasi dimana manajer sebagai *steward* dan bertindak sesuai kepentingan pemilik. Teori tersebut mengasumsikan bahwa adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. *Steward* akan melindungi dan memaksimalkan kekayaan organisasi dengan kinerja perusahaan, sehingga dengan demikian fungsi utilitas akan maksimal.

Asumsi penting dari *stewardship* adalah manajer meluruskan tujuan sesuai dengan tujuan pemilik. Namun demikian tidak berarti *steward* tidak mempunyai kebutuhan hidup.

Kinerja Manajerial

Perilaku manajerial telah diamati memiliki penting pada pekerjaan kinerja karyawan dalam organisasi (Andersson & Florén, 2011; Wong & Li, 2015) mengemukakan bahwa perilaku manajer sangat mempengaruhi kepuasan karyawan dan pelanggan di tempat kerja. Dampak manajer terhadap karyawannya telah dipelajari berkali-kali, termasuk niat karyawan untuk berhenti (Mroz & Allen, 2015), kesejahteraan karyawan (Scott *et al.*, 2010), kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan (Netemeyer *et al.*, 2010; Yang *et al.*, 2010).

Manajer secara langsung membimbing karyawan tentang kinerja mereka, yang berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan (Netemeyer *et al.*, 2010), untuk menyebutkan beberapa aktivitas manajerial yang khas. Oleh karena itu, mengelola karyawan bukanlah tugas yang mudah karena individu berbeda menurut kepribadian, keyakinan, nilai, dan gaya kerja. Orang-orang dari budaya yang berbeda memiliki ekspektasi yang berbeda tentang seperti apa kinerja manajerial yang efektif.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas operasional perusahaan atau organisasi. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas dan kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2006). Menurut dessler (2000), kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan yang disebut Prestasi Kerja. lebih luas, Sedarnayanti (2007) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Total Quality Management

Total quality management telah menerima definisi yang berbeda sepanjang waktu; terutama, *total quality management* didefinisikan sebagai pendekatan strategis yang meningkatkan kinerja organisasi dan merangkul seperangkat faktor teknis dan sosial-budaya (Zhang *et al.*, 2012; Iyer *et al.*, 2013). Serangkaian praktik dan prinsip yang diklaim sebagai bagian dari portofolionya juga diperdebatkan dalam literatur berbeda menurut penelitian Prajogo & Sohal, 2003; Akgun *et al.*, 2014 (dalam Tortorella *et al.*, 2019)

Ada konsensus dalam identifikasi *total quality management* sebagai konstruksi multi-item yang melampaui penggunaan standar dan ukuran kualitas (Martínez-Lorente *et al.*, 2015). Ini juga dipandang sebagai pendekatan sistematis untuk mengembangkan perilaku organisasi yang diharapkan (Leonard & McAdam, 2004) bertujuan untuk mempromosikan manajemen yang berfokus pada orang, membina karyawan, partisipasi dan budaya kolaboratif untuk terus meningkatkan dan menambah nilai bagi pelanggan (Kober *et al.*, 2012).

Penerapan *total quality management* unggul dalam membangun lingkungan yang memberdayakan karyawan untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah (Chang & Sun, 2007), sambil menjaga organisasi tetap terlibat dan berkomitmen dengan jaminan kualitas. Dalam *total quality management*, karyawan diperhitungkan atas kinerja operasional organisasi dan diperkuat menemukan cara untuk memperbaikinya.

Lingkungan bisnis telah mengalami perubahan dan peningkatan kualitas yang luar biasa dan telah menjadi salah satu strategi penting yang dapat diterapkan di organisasi mana pun untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. Selain itu, karena pasar tenaga kerja global yang terus meningkat, organisasi harus meningkatkan kualitas produk dan layanannya agar dapat bertahan di antara pesaing lainnya. Untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan untuk tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan; beberapa praktik *total quality management* diterapkan.

Total quality management (TQM) didasarkan pada; bahwa semua staf organisasi harus bekerja sama satu sama lain untuk tujuan menghasilkan produk dan layanan berkualitas tinggi untuk memenuhi permintaan pelanggan. *Total quality management* terdiri dari beberapa instrumen dan teknik kualitas, selain berbagai nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh staf dalam organisasi yang sama (Gharakhani *et al.*, 2013). TQM dapat didefinisikan sebagai strategi yang bertujuan untuk menghasilkan dan mentransfer secara lebih efisien dan layanan superior, melalui pencapaian kerjasama antar anggota organisasi. (Lakhal *et al.*, (2006 dalam Ngambi & Nkemkiafu, 2015).

Siswanto (2006:195) mengemukakan bahwa “*total quality management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya”. Yamit (2004:181) menyatakan bahwa “*total quality management (TQM)* adalah sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (*total*) anggota organisasi”. *total quality management (TQM)* menunjukkan pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. *Total Quality Management (TQM)* menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus-menerus ingin mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang kesemuanya penting bagi pelanggan.

Perusahaan yang berusaha melakukan perbaikan terus-menerus, biasanya menggunakan teknik-teknik TQM. beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki mutu dan kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah.

TQM merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui: fokus pada kepuasan konsumen keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan Lingkungan organisasi (Tjiptono, 2002). TQM juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi/perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Tjiptono & Diana, (2003) berpendapat bahwa *total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Jackson, (2002) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah kerangka kerja untuk melaksanakan dan menjalankan berbagai strategi bisnis.

Budaya Organisasi

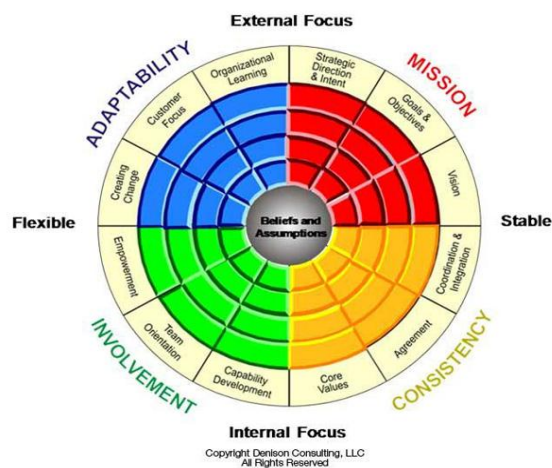
Budaya organisasi pada dasarnya menyediakan kerangka kerja untuk melaksanakan dan menjalankan berbagai strategi bisnis (Coolicon & Jackson, 2002) dalam Belak (2016); oleh karena itu, manajer perlu menyadari budaya di mana mereka tertanam dan menerapkan perubahan strategis bila diperlukan. Namun, perusahaan sebagai sistem dikenal karena keengganan mereka untuk segera (berhasil) diubah (Bresnen & Marshall, 2000); aspek yang sangat penting dari hal ini terkait dengan gagasan kesesuaian antara nilai-nilai yang di internalisasi dan diamati, berfungsi sebagai hubungan langsung antara kurangnya kesesuaian budaya, pergantian karyawan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi.

(Bowen, 2004) percaya bahwa budaya organisasi dan komunikasi terhubung dalam dua cara: Pertama, budaya perusahaan disampaikan dan dilestarikan melalui penggunaan komunikasi; Kedua, budaya organisasi seringkali mengarahkan jenis dan struktur suatu perusahaan (tergantung model humasnya).

Selanjutnya (Bowen, 2004) membahas dua konsep utama budaya organisasi dan dampaknya terhadap hasil organisasi serta fungsi komunikasi organisasi, yaitu budaya otoriter dan budaya partisipatif.

Kedua adalah sistem tertutup di mana ada hubungan jarak kekuasaan yang pasti antara atasan dan bawahannya. Jenis budaya ini memupuk struktur mekanis, sistem komunikasi asimetris, biasa-biasa saja, dan tidak efektif. Di sisi lain, sistem budaya organisasi partisipatif terbuka, masukan karyawan dihargai dan hubungan jarak kekuasaan jarang dan kurang formal. Jenis budaya ini memungkinkan otonomi dalam komunikasi dan kesempatan bagi komunikator tingkat tertinggi untuk menasihati koalisi dominan tentang pengambilan keputusan etis (Bowen, 2004).

Gambar 2.3
Budaya Organisasi Model Denison
The Denison Organizational Culture Model

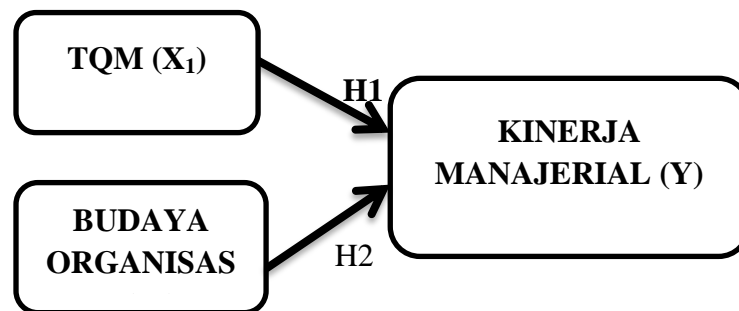


Model Denison yang ditunjukkan pada Gambar 2.3, mempertimbangkan ciri-ciri budaya organisasi (kemampuan beradaptasi, misi, keterlibatan dan konsistensi) (Denison *et al.*, 2004), yang masing-masing memiliki tiga indeks (juga disebut dimensi) untuk setiap sifat.

KERANGKA ANALISIS

Kerangka analisis pada gambar 2.5 ini menjelaskan bagaimana variabel independen (*total quality management* dan budaya organisasi) memberikan pengaruh langsung yang terjadi terhadap variabel dependen (kinerja manajerial).

Jadi secara keseluruhan kerangka analisis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial; mengetahui *total quality management* dalam mempengaruhi kinerja manajerial; mengetahui budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja manajerial. Penjelasan kerangka analisis pada penelitian ini terangkum pada gambar 2.5 berikut ini:



Gambar 2.5 Kerangka Analisis Penelitian

Keterangan:

- Total quality management* : Variabel independen (X₁)
- Budaya Organisasi : Variabel independen (X₂)
- Kinerja Manajerial : Variabel dependen (Y)
- : Menunjukkan pengaruh langsung

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Jawaban tersebut baru didasarkan pada teori yang relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2016). Hipotesis juga didefinisikan sebagai hubungan yang diperkirakan secara logis di antara dua atau lebih variabel yang diungkapkan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji. Jadi, hipotesis merupakan rumusan jawaban sementara yang harus diuji kebenarannya dengan data yang dianalisis dalam penelitian.

H₁: *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

H₂: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei, untuk memahami bagaimana perusahaan Swasta dan BUMN cabang Bengkulu dapat menerapkan *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei, menurut Sugiyono (2018:4) mengemukakan pengertian penelitian survei: “penelitian survei adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuisisioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya”. Dalam penelitian ini menggunakan kuisisioner sebagai instrumen pengumpulan data, tujuannya adalah memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini mengenai tanggapan responden tentang *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja Manajerial.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas sekelompok orang kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Ikhsan, *et al.*, 2018:150). Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah pimpinan yang berprofesi sebagai manajer di lingkungan perusahaan swasta dan BUMN cabang Kota Bengkulu. Sebanyak 146 orang manajer yang menjadi populasi penelitian dari 21 perusahaan yang diteliti.

Sampel adalah bagian dari jumlah maupun karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan dipilih secara berhati-hati dari populasi tersebut (Ikhsan, *et al.*, 2018:151). Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, dimana metode *purposive sampling* (Sampel bertujuan) merupakan teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu atau disebut juga dengan penarikan sampel bertujuan (Ikhsan, *et al.*, 2018:160).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan data primer, untuk memperoleh data primer ini penulis melakukan penelitian lapangan dengan menyebarkan kuisisioner langsung kepada manajer perusahaan swasta dan BUMN cabang Bengkulu. kuisisioner diantar dan diambil langsung oleh peneliti. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri pertanyaan-pertanyaan

mengenai pengaruh penerapan *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

Skala pengukuran data yang digunakan adalah skala *likert*. Variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator atau item pertanyaan, jawaban dari responden terhadap item-item tersebut merupakan variabel penelitian, pada skala *likert* mengharapkan responden untuk menjawab suatu pertanyaan dengan pilihan jawaban sebagai berikut :

Tabel 3.6 Bobot Alternatif Jawaban Skala *Likert*

Kategori Jawaban Responden	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

Hasil Penelitian, 2020 yang diolah

Penentuan kelas rata-rata jawaban responden terhadap variabel penelitian, yaitu dengan nilai terendah 1,00 dan nilai tertinggi 5,00. Serta interval kelas adalah $(5-1)/5=0,8$. Selanjutnya dari penentuan kelas tersebut, maka diperoleh kelas rata-rata nilai indikator sebagai berikut :

Tabel 3.7 Interval Jawaban Responden

Interval	Tingkat Hubungan
1,00-1,80	Sangat Rendah
1,81-2,61	Rendah
2,62-3,42	Netral
3,43-4,23	Tinggi
4,24-5,00	Sangat Tinggi

Hasil Penelitian, 2020 yang diolah

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka terlebih dahulu harus dilakukan pengujian untuk mengetahui kesungguhan para responden dalam menjawab pertanyaan. Pengujian tersebut adalah pengujian validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*). Suatu hasil penelitian dapat dikatakan valid dan handal apabila data yang terkumpul menunjukkan keadaan yang sesungguhnya ada atau terjadi pada objek yang diteliti menggunakan instrumen

yang handal. Untuk memastikan apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya, maka digunakan dua macam pengujian. Menurut Ghozali, (2016 dalam Riyanto & Hatmawan, 2020), kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji reliabilitas dan uji validitas. Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen.

Validitas adalah akurasi temuan penelitian yang mencerminkan kebenaran sekalipun responden yang dijadikan objek pengujian berbeda (Ikhsan, *et al.*, 2018 :245). Validitas dalam sebuah penelitian sangat ditentukan oleh proses pengukuran yang akurat, suatu instrumen dikatakan valid jika instrumen tersebut mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini adalah menggunakan korelasi Pearson dengan signifikansi yang dipakai adalah 0,05. apabila nilai signifikansi $< 0,05$, maka indikator pertanyaan tersebut valid dan apabila nilai signifikansi $> 0,05$, maka indikator pertanyaan tersebut tidak valid (Ghozali, 2013).

Korelasi atau hubungan yang terbentuk antar variabel penelitian dapat bersifat hubungan positif atau hubungan negatif. Untuk melihat arah hubungan tersebut, maka dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi dari hasil uji validitas data. Apabila hasil analisis menghasilkan nilai plus (+), maka hubungan yang terbentuk antar variabel adalah positif. Sedangkan jika hasil analisis menghasilkan nilai minus (-), maka hubungan yang terbentuk antar variabel negatif.

Sujarweni (2014) menjelaskan bahwa keeratan hubungan atau koefisien korelasi antar variabel penelitian dapat dikelompokkan sebagai berikut ini.

- 1) Nilai koefisien korelasi 0,00 - 0,20, maka artinya hubungan sangat lemah.
- 2) Nilai koefisien korelasi 0,21 - 0,40, maka artinya hubungan lemah.
- 3) Nilai koefisien korelasi 0,41 - 0,70, maka artinya hubungan kuat.
- 4) Nilai koefisien korelasi 0,71 - 0,90, maka artinya hubungan sangat kuat.
- 5) Nilai koefisien korelasi 0,91 - 0,99, maka artinya hubungan kuat sekali.
- 6) Nilai koefisien korelasi 1,00, maka artinya hubungan sempurna.

Dalam penelitian ini, alat analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis secara langsung pengaruh variabel independen (TQM dan Budaya Organisasi) terhadap variabel dependen (Kinerja Manajerial). Alat analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis yang dirumuskan adalah analisis regresi berganda dengan bantuan *software* SPSS (*Statistical Package for Social Science*). Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan persamaan seperti dibawah ini.

$$KM = \alpha + \beta_1 TQM + \beta_2 BD + e$$

Keterangan :

KM : Kinerja Managerial

α : Konstanta

β_1, β_2 : Koefisien Regresi

TQM : Total Quality Management

BD : Budaya Organisasi

e : Error

a) Model uji F

Pengujian model (uji F) pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2013).

$$H_0: \beta_1, \beta_2 = 0$$

Artinya : variabel TQM dan budaya organisasi secara bersama-sama bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

$$H_a: \beta_1, \beta_2 \neq 0$$

Artinya : variabel TQM dan budaya organisasi secara bersama-sama merupakan penjelas yang signifikan terhadap kinerja manajerial

b) Uji Signifikansi Parameter Individul (Uji t)

Uji t berarti melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel indepen terhadap variabel dependen dengan menggunakan bahwa variabel independen lain dianggap konstan (Duwi Priyatno, 2017).

- 1) Apabila tingkat signifikansi $< \alpha$ (0,05), maka variabel indepen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Apabila tingkat signifikansi $> \alpha$ (0,05), maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika Sig. $\alpha > ,$ maka H0 diterima dan Ha ditolak (Duwi Priyatno,2017).
- c) Koefisien Determinasi (R^2)
 Koefisien determinasi dalam penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* (R^2) yang digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen (Setiawan dan Kusri,2013).

Tabel 3.12 Pedoman untuk memberikan intreprastasi Koefisien Determinan

Proporsi (Internal Koefisien)	Keterangan
0%	19,99% Sangat Rendah
20%	39,99% Rendah
40%	59,99% Sedang
60%	79,99% Kuat
80%	100% Sangat Kuat

Sumber: Setiawan. 2013

Tabel 3.13 koefisien determinan

Model	R	R Squire	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	0,525	0,276	0,265	4,75361

Hasil penelitian, 2020 yang diolah

Berdasarkan Tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai *adjusted R Square* sebesar 0,265 . Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 26,5% dapat dipengaruhi TQM dan budaya organisasi, sedangkan 73,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada persamaan dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji signifikansi parameter individual atau disebut uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam hal ini uji t bisa dilihat melalui nilai probabilitas (signifikansi). Jika nilai signifikansi $t < 0,05$, maka artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dan apabila nilai signifikansi $t > 0,05$, maka variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.12 Hasil Uji t

Variabel	Sig.	$\alpha = 0,05$	Keterangan
TQM	.000	0,05	Hipotesis 1 Diterima
Budaya Organisasi	.003	0,05	Hipotesis 2 Diterima

Sumber lampiran 9

Berdasarkan tabel hasil uji t dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Pengujian hipotesis pertama

Berdasarkan hasil regresi yang terlihat pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig) variabel TQM sebesar 0,000. Ketentuan kinerja manajerial hipotesis diterima. Hasil penelitian diperoleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan H_1 yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2) Pengujian hipotesis kedua

Berdasarkan hasil regresi yang terlihat pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (Sig) variabel budaya organisasi sebesar 0,003. Ketentuan kinerja manajerial hipotesis diterima atau ditolak didasarkan kepada besarnya nilai signifikansi. Jika signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Hasil penelitian diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,003, maka dapat disimpulkan H_2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

KESIMPULAN DAN SARAN

- 1) *Total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin baik perusahaan BUMN dan swasta yang ada di Bengkulu menerapkan *total quality management* maka akan semakin bagus kinerja manajerial di perusahaan cabang kota Bengkulu.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin bagus budaya yang ada di perusahaan BUMN dan swasta di Bengkulu maka akan semakin bagus kinerja manajerial di perusahaan cabang kota Bengkulu.

Dari hasil survey penelitian dengan para manajer perusahaan swasta dan Badan Usaha Milik Negara, maka perusahaan swasta masih harus memperbaiki penerapan TQM agar dapat bersaing dengan perusahaan BUMN sedangkan untuk budaya organisasi perusahaan swasta dan Badan Usaha Milik Negara menerapkan dengan baik di lingkungan kerja mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah Kaid Al-Swidi and Rosli Mahmood. (2012). *Total Quality Management, Entrepreneurial Orientation And Organizational Performance: The Role Of Organizational Culture*. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4717–4727. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2016>.
- Achmad Sobirin. 2007. *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta : IBPP STIM YKPN.
- Agus, A. (2005). *The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies*. *Singapore Management Review*, 27, 87–105.
- Agusti, Restu. 2012. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah dengan Dimoderasi oleh Variabel Desentralisasi dan Budaya Organisasi (Studi Kasus Pada Pemerintah Kabupaten Bengkalis)”, *Jurnal Ekonomi*, Vol 20, No3, h. 1-15.
- Alhudri Said dan Heriyanto Meyzi. 2015. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang*. *Jurnal Jom FISIP Vol. 2 No. 2*.

- Amar, K. (2004). *Barriers in the Implementation of Total Quality Management in Indonesian Manufacturing Organizations*. *Jurnal Teknik Industri*, 3(2), 72–79. <https://doi.org/10.9744/jti.3.2.pp>.
- Andersson, S., & Florén, H. (2011). *Differences in managerial behavior between small international and non-international firms*. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(3), 233–258. <https://doi.org/10.1007/s10843-011-00741>.
- Anggraeni, Y. 2010. “*Pengaruh Penerapan Total Quality Management Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada PT. KA (Persero) DAOP IX Jember)*”. Jember: Universitas Jember.
- Apriansyah, G., Zirman, & Rusli. (2014). *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Perhotelan di Provinsi Riau*. *Jom Fekon*, 1(2), 1–22.
- Baird, K., Hu, K. J., & Reeve, R. (2011). *The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance*. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 789–814. <https://doi.org/10.1108/01443571111144850>.
- Belak, J. (2016). Management and governance: organizational culture in relation to enterprise life cycle. *Kybernetes*, 45(4), 680–698.
- Besterfield, H.D., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H., & Besterfield-Sacre, M. (2003). *Total quality management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bowen, S. (2004). *Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration ...: EBSCOhost*. *Journal of Business Ethics*, 311–324.
- Bresnen, M., & Marshall, N. (2000). *Motivation, commitment and the use of incentives in partnerships and alliances*. *Construction Management and Economics*, 18(5), 587–598. <https://doi.org/10.1080/014461900407392>.
- Cahyati, R.A.D. 2013. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management. Sistem Penghargaan (Reward) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Chandra, L. A. (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Ketahanan Pangan dan Penyuluhan Kabupaten Kutai Barat*. *EJournal Administrasi Negara*, 1(3), 885–889.

- Chang, D. S., & Sun, K. L. (2007). *Exploring the correspondence between total quality management and Peter Senge's disciplines of a learning organization: A Taiwan perspective*. *Total Quality Management and Business excellence*, 18(7), 807–822.
- Chuttipattana, N., & Shamsudin, F. M. (2011). *Organizational culture as a moderator of the personality-managerial competency relationship: A study of primary care managers in Southern Thailand*. *Leadership in Health Services*, 24(2), 118–134. <https://doi.org/10.1108/17511871111125693>.
- Deddy Dyas Cahyono , R. A., & K. R. (2016). *Pengaruh Komite Audit, Kepemilikan Institusional, Dewan Komisaris, Ukuran Perusahaan (Size), Leverage (Der) Dan Profitabilitas (Roa) Terhadap Tindakan Penghindaran Pajak (Tax Avoidance) Pada Perusahaan Perbankan Yang Listing Bei Periode Tahun 2011 – 2013*. 2(June).
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). *Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths*. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.
- Dessler, G. 2000. *Human Resource Management*. 8th edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Douglas, T. J., & WILLIAM Q. JUDGE, J. (2001). *Total Quality Management Implementation Advantage : the Role of and Competitive Structural Control and Exploration*. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169.
- Evans, J.R., & Lindsay, W.M. (2002). *The management and control of quality*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Fred Luthans, (2006), *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS, Edisi Keenam*. Jakarta: Universitas Diponegoro.
- Goetsch and Davis, 2006. (2006). *Modern Construction: Lean Project Delivery and Integrated Practices*. CRC Press.
- H.B. Siswanto.2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harefa, Kornelius. (2008). *Analisis Pengaruh Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komunikasi sebagai Variabel Moderating pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK di Medan*. Tesis Magister Ilmu Akuntansi, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Utara, Medan.

- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). *total quality management as a management system consisting of values, techniques and tools*. *total quality management Magazine*, 12(4), 238–244. <https://doi.org/10.1108/09544780010325822>.
- Hikmah Hasanah. (2013). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang)*.
- I Made Narsa. (2003). *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya*. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 18–34. <https://doi.org/10.9744/jak.5.1.pp.18-34>.
- Ikhsan, Arfan., Aziza, Nurna., Hayat, Atma., Lesmana, Sukma., Albra, Wahyuddin., Khaddafi, Muammar., & Oktaviani, Ayu. (2018). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Thesis dan Disertasi*. Medan : Madenatera.
- Iyer, A., Saranga, H., & Seshadri, S. (2013). *Effect of quality management systems and total quality management on productivity before and after: Empirical evidence from the Indian auto component industry*. *Production and Operations Management*, 22(2), 283–301.
- Jabnoun, N., & Sedrani, K. (2005). *TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms*. *Quality Management Journal*, 12(4), 8–20. <https://doi.org/10.1080/10686967.2005.11919267>.
- Jackson. (2002). *The International Journal of Indian Psychology, Volume 3, Issue 3, No.7*. RED'SHINE Publication. Inc. <https://books.google.co.id/books?id=aY1cDAAAQBAJ>.
- Jevon Dauhan. (2013). *Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pln Area Suluttenggo Manado*. 1(4), 2097–2106.
- Jusuf, R. S. (2013). *Analisis Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 634–644.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kaynak, H. (2003). *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4).

- Kinicki, Angelo., dan Fugate. 2013. *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices. 5th Edition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kober, R., Subraamanniam, T., & Watson, J. (2012). *The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance*. *Accounting and Finance*, 52(2), 421–438. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2011.00402.x>.
- Koesmono, H. T. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur*. *IEEE Software*, 25(2), 10. <https://doi.org/10.1109/MS.2008.35>.
- Kujala, J., & Ullrank, P. (2004). *Total Quality Management as a Cultural Phenomenon*. *Quality Management Journal*, 11(4), 43–55.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro, 2001. *pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik total quality management*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 4 (1): 28-41.
- Laili Mahmudah. (2019). *Program studi akuntansi fakultas ekonomi dan bisnis universitas muhammadiyah surakarta 2019*.
- Lempoy, Judhistira.2013. *Penerapan (TQM) terhadap efesiensi biaya dan efektivitas pelayanan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo*.*Jurnal EMBA*Vol.1. ISSN 2303-1174.
- Leonard, D., & McAdam, R. (2004). *total quality management in strategy and operations: Dynamic grounded models*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(3), 254–266.
- Li, J. H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). *total quality management principles and practices in China*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20(9), 1026–1050.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., & Choo, A. S. (2003). *Six Sigma: A goal-theoretic perspective*. *Journal of Operations Management*, 21(2), 193–203. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00087-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00087-6).
- Lowery, C. M., A. Nicholas, H. Beadles, and James B. Carpenter. “*TQM's Human Resource Component*.” *Quality Progress* 33, no. 2 (2000): 55-59.
- Lukášová, R., Nový, I., & kol. a. (2004). *organizační kultura : od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*.
- Mahoney, Larson, Eccles. (1963). “*Development of Managerial Performance: A Research Approach*”. Cincinnati: South Western Publishing.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Listianingsih, 2005, “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara*

- Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*”, Simposium Nasional Akuntansi VIII : hal 565-585.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (2015). *total quality management: origins and evolution of the term*. *TQM Magazine*, 10(5), 378–386. <https://doi.org/10.1108/09544789810231261>.
- Meidiyana, A. V., Rutiyarningsih, S., & Immanuela, I. (2014). *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Penhargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderatin pada INKA (Persero) Madiun*. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 02(01), 1–8.
- Meier, K. J., Favero, N., & Zhu, L. (2015). *Performance Gaps and Managerial Decisions: A Bayesian Decision Theory of Managerial Action*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1221–1246. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu054>.
- Metri, B. (2005). *Total quality management Critical Success Factors for Construction Firms*. *Management - Journal of Contemporary Management Issues*, 10(2), 61–72.
- Miranta, D. 2012. “*Pengaruh Penerapan Total Quality Management Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Miratani Dua Tujuh Jember*.” Jember: Universitas Jember.
- Mroz, J. E., & Allen, J. A. (2015). *It’S all in how you use it: Managers’ use of meetings to reduce employee intentions to quit*. *Consulting Psychology Journal*, 67(4), 348–361. <https://doi.org/10.1037/cpb0000049>.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Salemba Empat. Jakarta.
- Munizu, M., Salim, U., Surachman, & Solimun. (2012). *Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(9), 510–519.
- Munizu. (2010). *Persepsi Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bank*. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, Vol. 14, No.1 Januari 2010, Hal. 98 – 109, 14(1).
- Naor, M., Goldstein, S. M., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2008). *The role of culture as driver of quality management and performance: Infrastructure versus core quality practices*. *Decision Sciences*, 39(4), 671–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00208.x>.

- Nasution, M.Nur. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., & Lichtenstein, D. R. (2010). *Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction, and Store Customer Spending Growth*. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 530–545.
- Nutley, S., Levitt, R., Solesbury, W., & Martin, S. (2012). *Scrutinizing performance: How assessors reach judgements about public services*. *Public Administration*, 90(4), 869–885.
- Oh, I. S., & Berry, C. M. (2009). *The Five-Factor Model of Personality and Managerial Performance: Validity Gains Through the Use of 360 Degree Performance Ratings*. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1498–1513. <https://doi.org/10.1037/a0017221>.
- Oluwatoyin, A., & Oluseun, A. (2014). *Total Quality Management: A Test of the Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction*. *Journal of Clinical Nursing*, 5(1), 2007–2012.
- Pamungkas, K. T. (2015). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)*. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 6(2), 178.
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). *The relationship between total quality management practices and organizational culture*. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(11), 1101–1122.
- Prima Nugraha Sinaga. (2009). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju Utara*. *Jurnal Katalogis*, 4(2), 62–75.
- Prof. Dr. Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, AyuRizky, 2009. “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Kimia Farma Apotek Unit Bisnis Surabaya*.” Jember: Universitas Jember.
- Rahman, S. U., & Bullock, P. (2005). *Soft Total Quality Management, hard Total Quality Management, and organisational performance relationships: An empirical investigation*. *Omega*, 33(1), 73–83.

- Ramadhani, T. (2011). *Pengaruh Total Quality Management, Budaya Organisasi Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang)*, 53(9), 1689–1699.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Deepublish.
- Robbins, P. Stephen. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. Pearson/Prentice Hall. <https://books.google.co.id/books?id=coQqAQAAMAAJ>.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). *The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey*. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>.
- Salhie, L., & Abu-Doleh, J. (2015). *The relationship between total quality management practices and their effects on bank's technical efficiency*. *International Journal of Commerce and Management*, 25(2), 173–182.
- Sánchez-Rodríguez, C., & Martínez-Lorente, Á. R. (2004). *Quality management practices in the purchasing function: An empirical study*. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(7), 666–687. <https://doi.org/10.1108/01443570410541984>.
- Sardjito, Bambang dan Osmad Muthaheer. 2007. “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah: Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating”. *Symposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., Paddock, E. L., & Judge, T. A. (2010). *A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(2), 127–140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.08.001>.
- Sila, I. (2007). *Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study*. *Journal of Operations Management*, 25(1), 83–109.

- Sinaga, Prima Nugraha S. 2009. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sumatera Utara.
- Sousa-Poza, A., Nystrom, H., & Wiebe, H. (2001). *A cross-cultural study of the differing effects of corporate culture on TQM in three countries*. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(7), 744–761. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005778>.
- Sugiyono. (2013). *Cara mudah menyusun skripsi, tesis, dan disertasi (STD)*. <https://books.google.co.id/books?id=1Wh8oAEACAAJ>.
- Suhartini, Dwi, “*Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating*”, *Ju”nal Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 8, No. 2, 2007.
- Suprانتiningrum., & Zulaikha. (2003). “*Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan system penghargaan sebagai variabel moderating (Studi Empiris pada Hotel di Indonesia)*”. Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya 16-17 Oktober 2003.
- Susanti, Hariati Pane, 2010. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pantja Surya, Medan*.
- Talib, F. (2013). *An overview of total quality management: understanding the fundamentals in service organization*. *Browser Download This Paper, September 2013*.
- Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012). *Total quality management in service sector: A literature review*. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(3), 259–301.
- Tika, Moh. Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. 2006. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2003). *Total Quality Management*.
- Tjiptono, Fandy. (2002). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Tortorella, G., Giglio, R., Fogliatto, F. S., & Sawhney, R. (2019). *Mediating role of learning organization on the relationship between total quality management and operational performance in Brazilian manufacturers*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(3), 524–541. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2019-0200>.

- Trisnaningsih, S. 2007. *Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor. Simposium Nasional Akuntansi X. Makassar.*
- Uha, I.N. 2015. *Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja.* Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2015). *The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, total quality management and performance. International Journal of Production Economics, 164,* 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.028>.
- Widiyastuti, A. (2017). *Pengaruh Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Islam Terhadap Kinerja Karyawan Pada Assalaam Hypermarket Kartasura.*
- Wong, S. C. K., & Li, J. S. (2015). *Will hotel employees' perception of unethical managerial behavior affect their job satisfaction?: A study of Chinese hotel employees in china. In International Journal of Contemporary Hospitality Management (Vol. 27, Issue 5).* <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0253>.
- Yang, J., Zhang, Z. X., & Tsui, A. S. (2010). *Middle manager leadership and frontline employee performance: Bypass, cascading, and moderating effects. Journal of Management Studies, 47(4),* 654–678.
- Yasin, M. M., Kunt, M., Alavi, J., & Zimmerer, T. W. (2004). *total quality management practices in service organizations: An exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness. Managing Service Quality: An International Journal, 14(5),* 377–389.
- Zainal, Andri. 2009. *Penerapan Total Quality Management Terhadap Fungsi Audit Perusahaan.*
- Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2012). *The moderating role of contextual factors on quality management practices. Journal of Operations Management, 30(1-2),* 12–23. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2011.05.001>.
- Zulian Yamit. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa.* Yogyakarta: Ekonisia.