

# **Pengaruh Penerapan Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. Charoen Pokhpand Tbk. Cabang Surabaya)**

*( The Influence of Total Quality Management, Organizational Culture, Performance Measurement System On Manajerial Performance Case at Charoen Pokhpand Tbk. Surabaya Branch )*

Tika Tety Pratiwi  
Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)  
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121  
E-mail: tikatetyp@yahoo.com

## **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Total quality management*, budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial studi kasus pada PT. Charoen Pokhpand Cabang Surabaya Tbk. Sampel yang digunakan sebanyak 51 orang responden. Teknik penentuan sampel yang dilakukan pada penelitian ini yaitu *purposive sampling*. Responden dibatasi hanya pada senior manager, staf sampai dengan level terendah supervisor. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Dari hasil penelitian secara parsial dapat disimpulkan 1) *TQM* signifikan terhadap kinerja manajerial, 2) budaya organisasi signifikan terhadap kinerja manajerial dan 3) sistem pengukuran kinerja signifikan terhadap kinerja manajerial. Dari ketiga variabel *total quality management*, budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management*, Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, Analisis Regresi Berganda

## **Abstract**

*The purpose of this research was to test the influence of total quality management, organizational culture, performance measurement systems on managerial performance case study at PT. Charoen Pokhpand Tbk Surabaya Branch. The samples used were 51 respondents. Sampling technique performed in this study is purposive sampling. Respondents were restricted to senior managers, staff to the lowest level supervisor. The analytical method used is multiple regression analysis. From the research it can be concluded Partial 1) TQM significantly to managerial performance, 2) significant organizational culture on managerial performance and 3) significant performance measurement systems on managerial performance. Of the three variables, total quality management, organizational culture and performance measurement systems simultaneously affect the managerial performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Organizational Culture, Performance Measurement System, Multiple Regression Analysis.*

## **Pendahuluan**

Dalam era globalisasi banyak perusahaan yang berkembang seiring dengan waktu dewasa ini. Untuk memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki ciri khas yang baik dari segi operasi, produk maupun lainnya. Perusahaan manufaktur yang melaksanakan kegiatan lebih kompleks juga memiliki berbagai cara untuk mencapai tujuan yang lebih maksimal. Perusahaan dapat menggunakan tiga ide dasar untuk menghasilkan produk yang berkualitas, yaitu: (1) setiap tindakan perusahaan

dalam proses menghasilkan produk atau jasa selalu berorientasi kepada pelanggan, (2) melibatkan seluruh entitas yang berkaitan dengan jalannya perusahaan, baik pihak internal (karyawan) maupun pihak eksternal (pemasok dan pelanggan), (3) menggunakan data dan alasan ilmiah dalam memperbaiki kinerja yang efeknya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh TQM, budaya organisasi, dan sistem penilaian kinerja terhadap kinerja manajerial. Salah satu teknik yang digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM) yang diterapkan oleh manajemen untuk

mencapai proses operasi yang unggul dan memiliki daya saing. TQM merupakan suatu teknik yang dapat digunakan untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus baik dari produk, jasa, proses, tenaga kerja dan lingkungannya (Nasution, 2005:22). Selain itu faktor yang tidak kalah pentingnya berpengaruh pada kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang baik tentunya akan mempengaruhi kualitas pelayanan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Schein (1984) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan itu sendiri sebenarnya dipengaruhi banyak aspek, salah satunya budaya organisasi. Di dalam organisasi modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu di waktu selanjutnya. Penerapan sistem pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Kumentas (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan mekanisme perbaikan secara periodik terhadap keefektifan tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat pengaruh TQM, budaya organisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Jusuf (2013), dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa TQM dan reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan Mardiyah dan Listianingsih (2005), melakukan penelitian menunjukkan bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan tidak ada pengaruh TQM dan profit center terhadap kinerja manajerial. Serta Narsa dan Yuniawati (2003), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan TQM dan interaksi antara sistem penghargaan dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan tidak berpengaruh. Widodo (2011) dalam penelitian Hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajemen menyatakan bahwa Hasil penelitian ini mampu membuktikan hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan locus of control dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian terdahulu maka Hipotesis dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, Sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dan Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul “ Pengaruh Penerapan TQM, Budaya Organisasi, dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial ( studi

pada pada PT. Charoen Pokhpand Tbk. Cabang Surabaya )”. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan TQM, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran kinerja serta untuk mengetahui indikator mana yang harus diperbaiki dan dipertahankan pada PT. Charoen Pokhpand Indonesia Tbk. Cabang Surabaya.

## Metode Penelitian

Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik (angka) yang dibedakan menjadi data interval dan data rasio. Sedangkan data kualitatif, dilain pihak, adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Namun, karena dalam statistik semua data harus dalam bentuk angka, maka data kualitatif umumnya dikuantitatifkan agar dapat diproses lebih lanjut (Kuncoro, 2009:145). Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel independen yaitu X1 (*Total Quality Management*), X2 (Budaya Organisasi), X3 (sistem pengukuran kinerja), dan satu variabel Y (kinerja manajerial).

### Populasi dan Sampel :

Teknik penentuan sampel yang dilakukan pada penelitian ini bersifat tidak acak (*non-random sampling*) yaitu *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini meliputi pegawai tetap pada PT. Charoen Pokhpand Surabaya

Dalam pengambilan sampel dibatasi hanya pada level 2 – 4 general manager, manager, technical support, section head dan supervisor yang meliputi bagian bidang usaha pakan ternak, day old chick dan pulley PT. Charoen Pokhpand Tbk dan minimal kerja 1 tahun;

### Sumber dan Teknik Pengumpulan Data:

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara), data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan peneliti (Sugiyono, 2005). Data primer dalam penelitian ini adalah dengan membagikan kuesioner untuk mengetahui tanggapan (persepsi) mengenai *Total quality management*, budaya organisasi, dan sistem penilaian kinerja terhadap kinerja manajerial.

### Metode Analisis Data:

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, uji kualitas data, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinearitas. Model yang digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah linier berganda. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Dimana :

- y : Kinerja Manajerial
- a : Konstanta
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>,.....b<sub>5</sub> : Koefisien Regresi
- X<sub>1</sub> : Total Quality Management
- X<sub>2</sub> : Budaya Organisasi
- X<sub>3</sub> : Sistem Pengukuran Kinerja
- e : standard error

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui kelayakan model, maka dilakukan suatu uji untuk menguji signifikansi variabel independen secara bersama – sama (simultan) terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji F secara simultan dengan tingkat signifikansi 0,05 (5%). Jika nilai signifikansi >0,05 maka hipotesis ditolak, yang berarti bahwa secara simultan tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan jika terjadi sebaliknya, yaitu nilai signifikansi <0,05 maka hipotesis diterima yang berarti bahwa secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dari variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang mendekati satu menunjukkan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011).

Untuk menguji keakuratan model, maka dilakukan suatu uji untuk menguji signifikansi variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t secara parsial dengan tingkat signifikansi 5%. Jika nilai signifikansi > 0,05 maka hipotesis ditolak, yang berarti bahwa secara parsial tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan jika terjadi sebaliknya, yaitu nilai signifikansi <0,05 maka hipotesis diterima yang berarti bahwa secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Dalam penelitian ini, diukur kesesuaiannya antara harapan dan kenyataan. Salah satu metode yang digunakan untuk menganalisis harapan dan kenyataan adalah analisis GAP. Analisis GAP merupakan salah satu langkah penting dalam tahapan perencanaan maupun tahap evaluasi kerja.

### Hasil Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui pengiriman daftar pertanyaan (kuesioner). Total kuesioner yang diolah sebanyak 51.

#### Statistik Deskriptif

Tabel 1. Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM	51	25.00	55.00	42.9216	6.28281
BO	51	29.00	55.00	44.2157	5.82860
SPK	51	8.00	32.00	22.7647	5.23293
KM	51	12.00	35.00	24.3137	5.37211
Valid N (listwise)	51				

Sumber : Hasil Output SPSS

#### 1. Uji Kualitas Data

##### a. Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari data, dilihat dari *corrected item- Total colleration*, apabila melebihi dari nilai r-tabel maka data dikatakan valid. Didapat r-tabel untuk N=51 adalah 0,27. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *corrected item- Total colleration* untuk masing-masing item variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub> dan Y semuanya di atas r-tabel. Jadi dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y adalah valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Masing-Masing Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Banyak Indikator (N)	Keputusan
X <sub>1</sub>	0,869	14	Sangat Reliabel
X <sub>2</sub>	0,869	14	Sangat Reliabel
X <sub>3</sub>	0,899	8	Sangat Reliabel
Y	0,914	9	Sangat Reliabel

Sumber : Hasil Olah SPSS

Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai cronbach's alpha sebesar >0,81 sehingga sudah sangat reliabel.

#### 2. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TQM	BO	SPK	KM
N		51	51	51	51
Normal Parameters(a,b)	Mean	3.0056	3.1388	2.8456	2.7015
	Std. Deviation	.48932	.45109	.65412	.59690
Most Extreme Differences	Absolute	.104	.101	.152	.112
	Positive	.080	.084	.119	.112
	Negative	-.104	-.101	-.152	-.070
Kolmogorov-Smirnov Z		.744	.718	1.088	.803
Asymp. Sig. (2-tailed)		.638	.681	.188	.539

Sumber : Output SPSS

Apabila nilai profitabilitas lebih besar dari (P > 0,05) maka Ho diterima, artinya data tersebut sudah berdistribusi normal berdasarkan tabel normalitas di atas didapatkan hasil X<sub>1</sub> sebesar 0.612 (P > 0,05). X<sub>2</sub> sebesar 0.660 (P > 0,05), X<sub>3</sub> sebesar 1,008 (P > 0,05) dan Y sebesar 0,803 (P > 0,05). Sehingga dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

##### b. Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	TQM	.607	1.649
	BO	.548	1.826
	SPK	.596	1.679

Sumber : Output SPSS

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh bahwa *Collinearity Statistics*, nilai VIF pada variabel lebih kecil dari 10 dimana nilai X1 nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0.607 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 1.649. Sedangkan X2 mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0.548 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 1.826. Dan X3 mempunyai nilai *tolerance* yang nilainya lebih besar dari 0,1 yaitu 0.596 dan nilai VIF yang kurang dari 10 yaitu 1.679. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi tidak terdapat *problem multiko* dan penelitian ini dikatakan ideal.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

**Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.280	.241		-1.162	.251
	X1	.119	.099	.238	1.205	.234
	X2	.160	.110	.296	1.454	.153
	X3	-.099	.060	-.287	-1.660	.104

a Dependent Variable: ABS RES  
 Sumber : Output SPSS

1. X<sub>1</sub> (Total Quality Management) tidak signifikan karena p-value (0,234) > 0,05 sehingga Variabel X<sub>1</sub> tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. X<sub>2</sub> (Budaya Organisasi) tidak signifikan karena p-value (0,153) > 0,05 sehingga Variabel X<sub>2</sub> tidak terjadi heteroskedastisitas.
3. X<sub>3</sub> (Sistem Pengukuran Kinerja) tidak signifikan karena p-value (0,104) > 0,05 sehingga Variabel X<sub>3</sub> tidak terjadi heteroskedastisitas.

**3. Uji Hipotesis**

**a. Analisis Regresi Berganda**

**Tabel 5. Hasil Uji Analisis Regresi**

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.494	.397		-1.243	.220		
	TQM	.367	.139	.301	2.641	.011	.607	1.649
	BO	.369	.159	.279	2.325	.024	.548	1.826
	SPK	.328	.105	.359	3.124	.003	.596	1.679

a Dependent Variable: KM  
 Sumber : Output SPSS

$$\text{Kinerja Manajerial} = - 0.494 + 0.367 \text{ Total Quality Management (X}_1\text{)} + 0.369 \text{ Budaya Organisasi (X}_2\text{)} + 0.328 \text{ Sistem Pengukuran Kinerja (X}_3\text{)}$$

**b. Koefisien Determinasi ( R- Square)**

**Tabel 6. Hasil Uji Koefisen Determinasi**

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.793(a)	.630	.606	.37471

a Predictors: (Constant), SPK, TQM, BO

b Dependent Variable: KM

Sumber : Output SPSS

Dapat diketahui pula statistika regresi dari data dengan variabel respon yaitu Kinerja Manajerial dan variabel prediktor yaitu Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja. Nilai *R-Square* (koefisien determinasi) sebesar 0.630 dan nilai *R-Square(adjusted)* sebesar 0.606 Nilai *R-Square (adjusted)* sebesar 0.606 artinya bahwa variabel Kinerja Manajerial berkontribusi sebesar 60,6% terhadap model sedangkan sisa variabel tersebut diduga mempengaruhi variabel lain. Sisanya sebesar 39,4 % disebabkan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam persamaan regresi yang dibuat.

**c. Uji F**

**Tabel 7 . Hasil Uji F**

ANOVA(b)

Mode		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.215	3	3.738	26.626	.000(a)
	Residual	6.599	47	.140		
	Total	17.815	50			

a Predictors: (Constant), SPK, TQM, BO

b Dependent Variable: KM

Sumber : Output SPSS

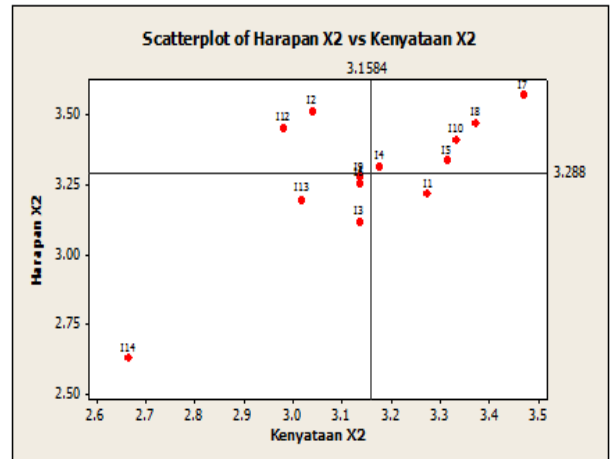
uji serentak dari Kinerja Manajerial (variabel respon) serta Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja (variabel prediktor) menunjukkan bahwa *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yaitu 0,05 maka didapatkan keputusan H<sub>0</sub>4 diterima Ha4 diterima yang berarti bahwa TQM (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Sistem Penilaian Kinerja (X<sub>3</sub>) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y)

**d. Uji T**

1. Pengaruh *Varibel Total Quality Managemet* terhadap Kinerja Manajerial. Koefisien  $\beta_1$  (Total Quality Management) sebesar 0.67, nilai T hitung sebesar 2.641 > 2.008 T tabel dan *p-value* sebesar 0,011. Diketahui *p-value* <  $\alpha(0,05)$  sehingga didapatkan keputusan tolak  $H_0$ 1 artinya *variabel Total Quality Management* secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. Koefisien  $\beta_2$  (Budaya Organisasi) sebesar 0.369 , standar *error*  $\beta_2$  sebesar 0,2162, nilai T hitung sebesar 2.325 > 2.008 T tabel dan *p-value* sebesar 0,024. Diketahui *p-value* <  $\alpha(0,05)$  sehingga didapatkan keputusan tolak  $H_0$ 2 artinya variabel Budaya Organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja manajerial Koefisien  $\beta_3$  (Sistem Pengukuran Kinerja) sebesar 0,328, nilai T hitung sebesar 3.124 dan *p-value* sebesar 0,003. Diketahui *p-value* <  $\alpha(0,05)$  sehingga didapatkan keputusan tolak  $H_0$ 3 artinya variabel Sistem Pengukuran Kinerja secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

keterampilan secara teratur) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah.

**Analisis GAP Variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>)**



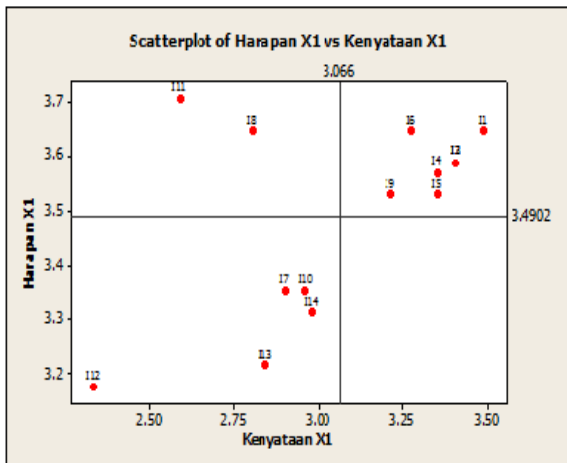
Gambar 2. Hasil Uji GAP Budaya Organisasi

Sumber : Output SPSS

Indikator yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan adalah indikator  $I_2$  (Kinerja karyawan selalu menjadi patokan dalam menentukan kualitas karyawan) dan  $I_{12}$  (Karyawan harus selalu memberikan masukan demi kemajuan perusahaan) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah. Selain itu juga indikator  $I_1$  (Karyawan dituntut untuk selalu kompetitif dalam bekerja) dimana kenyataan pada tingkat tinggi namun harapan pada tingkat rendah. Sehingga karyawan harus lebih memperhatikan tentang hal tersebut.

**e. Analisis GAP**

**Total Quality Management (X<sub>1</sub>)**

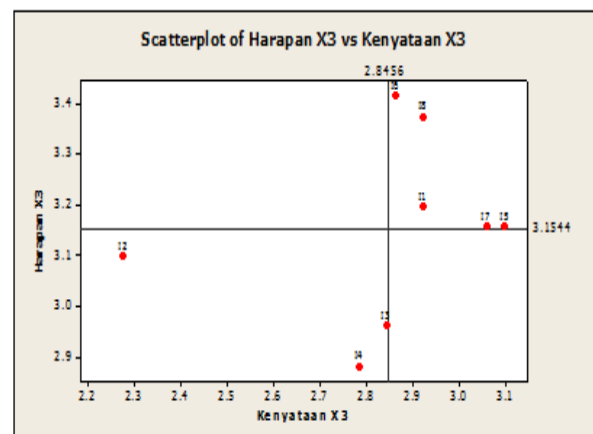


Gambar 1. Analisis GAP Total Quality Management

Sumber : Output SPSS

Indikator yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan adalah indikator  $I_8$  (Semua pimpinan berperan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas) dan  $I_{11}$ (Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan

**Analisis GAP Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (X<sub>3</sub>)**

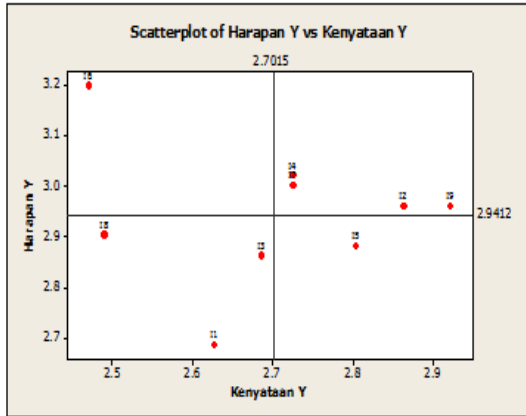


Gambar 3. Hasil Uji GAP Sistem Pengukuran Kinerja

Sumber : Output SPSS

Kesesuaian antara harapan dan kenyataan pada variabel Sistem Pengukuran Kinerja dalam penelitian ini telah cukup terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator variabel Sistem Pengukuran Kinerja semua berada pada kuadran II dimana harapan pada tingkat tinggi, kenyataan juga pada tingkat tinggi dan kuadran III dimana harapan pada tingkat rendah, kenyataan juga pada tingkat rendah sehingga menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan dan kenyataan.

### Analisis GAP Variabel Kinerja Manajerial (Y)



Sumber: Output SPSS

Indikator yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan adalah indikator  $I_6$  (Pengaturan Staff) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah. Selain itu juga indikator  $I_5$  (Pengawasan) dimana kenyataan pada tingkat tinggi namun harapan pada tingkat rendah. Sehingga karyawan harus lebih memperhatikan tentang hal tersebut.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji regresi menunjukkan variabel *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien 0.323 dan dengan ditunjukkan dari tingkat signifikansi *total quality management* terhadap kinerja manajerial  $0.045 < 0.05$ . Hal ini berarti dengan semakin baiknya *Total Quality Management* maka kinerja manajerial akan meningkat. Hal ini berarti faktor *total quality management* yang diukur melalui indikator yang ada akan mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya penerapan TQM di PT. Charoen Pokhpand yang baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan analisis GAP, kesesuaian antara harapan dan kenyataan pada variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini telah cukup terpenuhi. Indikator yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan adalah indikator  $I_8$  (Semua pimpinan berperan dalam proses peningkatan semua aspek

kualitas) dan  $I_{11}$  (Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2013) Bahwa secara parsial, TQM signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri. Narsa dan Yuniawati (2003) dalam salah satu hipotesis yang terbukti dalam penelitian ini adalah TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan atau kinerja operasional tidak dapat dipisahkan dengan kinerja manajemen sebagai pengelola perusahaan.

### 2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji regresi menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien 0.392 dan dengan ditunjukkan dari tingkat signifikansi *total quality management* terhadap kinerja manajerial  $0.045 < 0.22$ . Hal ini berarti dengan semakin baiknya *budaya organisasi* maka kinerja manajerial akan meningkat. Hal ini berarti faktor budaya organisasi yang diukur melalui indikator yang ada akan mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya penerapan budaya organisasi di PT. Charoen Pokhpand yang baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan analisis GAP, kesesuaian antara harapan dan kenyataan pada variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini telah cukup terpenuhi. Indikator yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan adalah indikator  $I_2$  (Kinerja karyawan selalu menjadi patokan dalam menentukan kualitas karyawan) dan  $I_{12}$  (Karyawan harus selalu memberikan masukan demi kemajuan perusahaan) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah. Selain itu juga indikator  $I_1$  (Karyawan dituntut untuk selalu kompetitif dalam bekerja) dimana kenyataan pada tingkat tinggi namun harapan pada tingkat rendah. Sehingga karyawan harus lebih memperhatikan tentang hal tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dauhan (2013), diperoleh hasil bahwa *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Widodo (2011). Penelitian Widodo (2011) yaitu Hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan locus of control terhadap kinerja manajemen. Diperoleh hasil terdapatnya hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan locus of control dengan kinerja manajerial.

### 3. Pengaruh Sistem Penilaian Ukuran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji regresi menunjukkan variabel *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien 0.352 dan dengan ditunjukkan dari tingkat signifikansi *total quality*

management terhadap kinerja manajerial  $0.002 < 0.05$ . Hal ini berarti dengan semakin baiknya system penilaian ukuran maka kinerja manajerial akan meningkat. Hal ini berarti faktor sistem penilaian ukuran yang diukur melalui indikator yang ada akan mempengaruhi kinerja manajerial. Dengan adanya penerapan TQM di PT. Charoen Pokhpand yang baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan.

Berdasarkan analisis GAP, kesesuaian antara harapan dan kenyataan pada variabel Kinerja Manajerial dalam penelitian ini telah cukup terpenuhi namun indikator yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan adalah indikator  $I_6$  (Pengaturan Staff) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah. Selain itu juga indikator  $I_5$  (Pengawasan) dimana kenyataan pada tingkat tinggi namun harapan pada tingkat rendah. Sehingga karyawan harus lebih memperhatikan tentang hal tersebut.

Hal ini sesuai dengan penelitian Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

#### 4. Pengaruh Total quality management, budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil uji serentak dari Kinerja Manajerial (variabel respon) serta Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja (variabel prediktor) menunjukkan bahwa *p-value* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai  $\alpha$  yaitu 0,05 maka didapatkan keputusan  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima yang berarti bahwa TQM ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Sistem Penilaian Kinerja ( $X_3$ ) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y)

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2013) dalam hipotesisnya menyebutkan bahwa Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Reward berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Cahaya Murni Raya Industri Manado. Pada penelitian Dauhan (2013) menyatakan bahwa Total Quality Management dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo.

### Kesimpulan dan Keterbatasan

#### Kesimpulan

Total Quality Management berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jusuf (2013) serta Narsa dan Yuniawati (2003) membuktikan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Kumentas (2013) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil

penelitian ini mendukung penelitian Dauhan (2013) dan Widodo (2011) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Kumentas (2013) serta Narsa dan Yuniawati (2003) bahwa system pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian Jusuf (2013) yang menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Total Quality Management, Budaya Organisasi, Sistem Penilaian Kinerja benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini sesuai dengan Jusuf dan Dauhan (2013) yang menyatakan bahwa total Quality Management, Budaya Organisasi, Sistem Penilaian Kinerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja manajerial. Berdasarkan hasil analisis kesenjangan (GAP), variabel-variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kesesuaian antara harapan dan kenyataan yang dirasakan responden. Namun terdapat beberapa indikator yang masih perlu diperbaiki yaitu indikator  $I_8$  (Semua pimpinan berperan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas) dan  $I_{11}$  (Seluruh karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur) pada variabel Total Quality Management ( $X_1$ ), kemudian indikator  $I_2$  (Kinerja karyawan selalu menjadi patokan dalam menentukan kualitas karyawan) dan  $I_{12}$  (Karyawan harus selalu memberikan masukan demi kemajuan perusahaan) pada variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) serta indikator  $I_6$  (Pengaturan Staff) pada variabel Kinerja Manajerial (Y) dimana harapan responden pada tingkat tinggi, namun kenyataan yang dirasakan pada tingkat rendah. Selain itu juga indikator  $I_5$  (Pengawasan) pada variabel Kinerja Manajerial (Y) juga perlu diperbaiki dimana kenyataan pada tingkat tinggi namun harapan pada tingkat rendah. Sehingga karyawan harus lebih memperhatikan tentang hal tersebut.

#### Keterbatasan

Teknik pengambilan sampel hanya menggunakan metode survey yang dalam hal ini menggunakan kuisioner, peneliti tidak melakukan wawancara sehingga kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrument secara tertulis dan tidak dilakukan penelitian uji coba apakah pertanyaan di dalam kuisioner dapat dimengerti oleh responden

### Daftar Pustaka/Rujukan

- Dauhan, Jevon, 2013. *Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT. PLN Area SULUTTENGGGO Manado*. ISSN 2303- 1774 Vol 1 No.4
- Ghozali, Imam, "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS", Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang, 2011.
- Jusuf, Raisa Shoffiani, 2013. *Analisis Pengaruh TQM, Sistem pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial*. ISSN 2303-1174 Vol.1 No.3 Juni 2013.

- Kumentas, Chintya N, 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia*. ISSN 2303-1174 Vol.1 No.3 Juni 2013
- Kuncoro, M. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih, 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*, Jurnal SNA VIII, Solo.
- Narsa, I Made & Rani Dwi Yuniawati, 2003. *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Manajement dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial* . Jurnal Akuntansi Keuangan Vol. 5 No.1, Mei.
- Nasution, M. Nur, 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* . Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Schein, E.H, 1984. *Coming to a nem awareness of organizational cultur*s. management Review, winter.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta
- Widodo, P & Kamilah A, 2011. *Hubungan Antara Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Locus of control Terhadap Kinerja Manajemen*. Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah Vol. 2 No. 2 Juni 2011

