

**ANALISIS HUBUNGAN IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY
MANAGEMENT DENGAN KINERJA MANAJERIAL
PADA BANK MUAMALAT KC MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)
Program Studi Akuntansi*



Oleh:

Nama : BELLA APRILIA
NPM : 1405170725
Program Studi : AKUNTANSI

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 19 Oktober 2019, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : BELLA APRILIA
N.P.M : 1405170725
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DENGAN KINERJA MANAJERIAL PADA BANK MUAMALAT KC MEDAN

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TEMI PENGUJI

Penguji I

Penguji II


Dr. EKA NURMALU SARI, S.E., M.Si, CA


EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, S.E., MAk

Pembimbing


HENNY ZURIK LUBIS, S.E., M.Si

PANITIA UJIAN

Presiden

Sekretaris


H. JAI FAUZAN, S.E., M.M., M.Si


ADE GUNAWAN, S.E., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : BELLA APRILIA
N.P.M : 1405170725
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS HUBUNGAN IMPLEMENTASI TOTAL
QUALITY MANAGEMENT DENGAN KINERJA
MANAJERIAL PADA BANK MUAMALAT KC MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2018

Pembimbing Skripsi


(HENNY ZURIKA LUBIS, SE, M.Si)

Diketahui/Disetujui
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : BELLA APRILIA
NPM : 1405170725
Konsentrasi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi
Perpajakan/Manajemen/IESP)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
 - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
 - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 2018

Pembuat Pernyataan


BELLA APRILIA

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

Bella Aprilia (1405170725) Analisis Hubungan Implementasi Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial Pada Bank Muamalat KC Medan

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan dalam penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan total quality management (TQM) dengan kinerja manajerial.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui teknik pengambilan angket atau pengumpulan data penelitian dilaksanakan dari awal bulan September 2018. Pengumpulan data menggunakan metode kuisioner yang didistribusikan oleh peneliti kepada responden secara langsung.

Total Quality Management (TQM) memiliki berhubungan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari hasil pembahasan bahwa sebesar 0,812 menunjukkan bahwa setiap kenaikan *Total Quality Management (TQM)* sebesar 1% akan diikuti oleh peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,812 dengan asumsi variabel lain tetap. Maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial

Kata Kunci : *Total Quality Management (TQM)*, Kinerja Manajerial

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi besar kita Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di hari akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi dengan judul **“Analisis Hubungan Implementasi Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial Pada Bank Muamalat KC Medan “**.

Penulis menyadari, bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih yang telah membantu dan memberi dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Dan pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ayahanda **Muhammad Usman** dan Ibunda **Juli Samsidar** yang telah memberikan dukungan baik moril maupun material serta do'a restu sangat bermanfaat sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak **Dr. Agussani, M.AP**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak **Januri S.E., M.M., M.Si.**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu **Fitriani Saragih S.E., M.Si.**, selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu **Zulia Hanum S.E., M.Si.**, selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
6. Ibu **Henny Zurika Lubis, SE, M.Si.**, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik
7. Bapak/Ibu Dosen selaku staf pengajar yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
8. Bapak/Ibu selaku staf pegawai Bank Muamalat yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
9. Sahabat-Sahabat Kuliah penulis beserta seluruh teman-teman Akuntansi **Putri, Ati**, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, Penulis mengucapkan banyak terima kasih. Skripsi ini tidak luput dari berbagai kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan dan perbaikannya sehingga akhirnya skripsi ini dapat memberikan manfaat yang banyak bagi semua pihak.

Medan, September 2018

Bella Aprilia
1405170725

DAFTAR ISI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR..... i

DAFTAR ISI.....iv

DAFTAR TABEL vi

DAFTAR GAMBAR vii

BAB I PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Identifikasi Masalah..... 6

C. Rumusan Masalah..... 6

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian 7

BAB II LANDASAN TEORI 8

A. Uraian Teoritis..... 8

1. Kinerja Manajerial 8

a. Pengertian Kinerja Manajerial 8

b. Manfaat Kinerja Manajerial..... 10

c. Penilaian Kinerja Manajerial 12

d. Evaluasi Kinerja Manajerial 15

e. Tingkatan Manajerial..... 17

2. Total Quality Management (TQM)..... 18

a. Pengertian Total Quality Management (TQM)..... 18

b. Karakteristik Total Quality Management (TQM)	19
c. Unsur Total Quality Management (TQM).....	21
3. Tinjauan Penelitian Terdahulu	23
B. Kerangka Konseptual.....	24
C. Hipotesis.....	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
A. Pendekatan Penelitian	26
B. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26
C. Tempat dan Waktu Penelitian	27
E. Jenis Dan Sumber Data.....	28
F. Teknik Pengumpulan Data.....	28
G. Teknik Analisis Data	29
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	33
A. Hasil Penelitian.....	33
B. Pembahasan.....	41
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	45
A. Kesimpulan	45
B. Saran	45
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Penelitian Terdahulu	23
Tabel III.1	Waktu Penelitian.....	27
Tabel IV.1	Distribusi Responden Berdasarkan Usia	33
Tabel IV.2	Distribusi Responden Berdasarkan Kelamin	34
Tabel IV.3	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	34
Tabel IV.4	Tabulasi Jawaban Responden <i>Total Quality Management</i>	35
Tabel IV.5	Tabulasi Jawaban Responden Kinerja manajerial	36
Tabel IV.6	Statistik Deskriptif	37
Tabel IV.7	Uji Normalitas.....	39
Tabel IV.8	Regresi Sederhana.....	40
Tabel IV.9	Koefisien Determinasi.....	41

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Konseptual	25
---------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam situasi persaingan ekonomi yang demikian tajam seperti ini, perusahaan dituntut untuk menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah Total Quality Management (TQM). TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh organisasi baik yang bergerak di bidang jasa maupun manufaktur dalam rangka membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, dan produktifitas

Persaingan yang kuat diantara sesama perusahaan menuntut setiap perusahaan berusaha dengan sebaik mungkin untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing tidak hanya itu, perusahaan juga harus mampu untuk mengatasi segala kendala yang dapat menghambat perkembangan perusahaan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Untuk mencapai visi masa depan organisasi dan bagaimana memasukan program TQM yang tepat, mendisain proses perubahan yang komprehensif, implementasi TQM dan kaitannya dengan sistem baru, dan legalitas kelembagaan. Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM dalam skala yang besar: pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi, mendefinisikan latar belakang, tujuan, dan parameter TQM.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu sistem manajemen yang berfokus pada kepuasan konsumen sebagai alat untuk meningkatkan daya saing dan bahkan menjamin kelangsungan hidup perusahaan. TQM sebagai suatu konsep manajemen mutu memang telah dilaksanakan oleh banyak perusahaan dan terbukti dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk tetap bertahan hidup seperti yang dialami oleh perusahaan-perusahaan di Jepang sekitar tahun 1950-an. Selanjutnya Bounds (2010) menyatakan bahwa TQM merupakan sistem yang menyeluruh dan merupakan bagian terpadu dalam strategi tingkat korporat. Diharapkan dengan penerapan TQM perusahaan akan memiliki kekuatan untuk bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin tajam. Hal ini sejalan dengan pernyataan M.N. Nasution (2008: 27) bahwa: “TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya”.

Implikasi dari hal di atas ialah bahwa penerapan TQM mengharuskan perusahaan mempunyai visi, misi dan kemampuan untuk mengembangkan pasar yang sudah ada, serta dapat mengantisipasi kebutuhan produk atau jasa yang akan datang, yang saat ini mungkin belum ada sama sekali. Kreativitas dan kemampuan manajemen menciptakan pasar yang akan datang inilah yang akan dapat menjamin kelangsungan hidup perusahaan sebagai pemimpin atau pioner dalam pasar tersebut.

Pentingnya penerapan TQM ini sehingga untuk mengetahui tingkat keberhasilan manajemen dalam menerapkan konsep tersebut. Menurut Powel, (Suprانتiningrum, 2010) beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM ada

yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerja mereka. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Kumalaningrum (2000) bahwa penerapan manajemen kualitas di Indonesia masih parsial, hal ini dapat dibuktikannya dengan tidak seluruhnya dimensi infrastruktur pendukung penerapan TQM berhubungan terhadap kinerja.

Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem akuntansi manajemen yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (Narsa dan Yuniawati, 2007:19).

Di dalam organisasi modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya. Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. 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. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, sehingga dengan meningkatnya kinerja, maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai (Ismunawan, 2010:27).

Kinerja yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis. Karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan (Angelina, 2012:4).

Sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi, kenaikan jabatan dan gaji (Mardiyah dan Listianingsih, 2007:571).

Bank merupakan lembaga keuangan yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan perekonomian dan perdagangan. Definisi dari bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah mengimpon dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat yang mana dalam bentuk kredit atau pun jasa – jasa dalam pembayaran an peredaran uang (Kuncoro, 2013 : 68).

Menurut Undang – Undang No.10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Terdapat dua jenis bank, yaitu Bank Umum Konvensional dan Bank Perkreditan Rakyat. Kedua jenis bank tersebut dalam menjalankan kegiatan usahanya diklasifikasikan menjadi dua, yaitu bank konvensional dan bank dengan prinsip syariah.

Alasan memilih perusahaan Perbankan syariah adalah dilihat dari persaingan perusahaan perbankan syariah yang ketat, itu semakin berkurangnya perusahaan yang bergerak dibidang perbankan syariah. Oleh karena itu penulis sangat ingin menganalisis total quality management perbankan syariah ini, apakah semua perusahaan sudah menerapkan total quality management untuk melayani nasabah.

Dari hasil wawancara prariset pada bank muamalat bahwa unsur-unsur TQM yang belum terpenuhi di Bank Muamalat KC Medan adalah unsur menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang mengakibatkan karyawan bank muamalat masih banyak yang belum memahami tentang prinsip-prinsip syariah dan prinsip pengelolaan usaha yang baik dan benar. Dengan demikian, belum terpenuhinya sumber daya manusia yang berkualitas di bidang ekonomi syariah berdampak pada potensi terjadinya penyimpangan atas prinsip syariah dalam praktik Lembaga Keuangan Syariah hal tersebut akan membuat nasabah lama menunggu dan nasabah tersebut dapat berpindah ke bank syariah yang lain dan perusahaan manajemen kesulitan dalam membentuk kerja sama tim karena masih ada beberapa karyawan yang masih menyusun laporan transaksi harian, kondisi tersebut akan mengakibatkan tidak adanya kerja sama tim untuk menjalankan kegiatan operasional sehingga penerapan TQM di Bank Muamalat belum berjalan efektif sementara sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM.

Dengan sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial dan sistem pengukuran kinerja dapat

memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi, kenaikan jabatan dan gaji (Mardiyah dan Listianingsih, 2005:571).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Arifin (2016) menyatakan Dari hasil penelitian mengenai penguatan manajemen syariah melalui penerapan total quality management pada Lembaga Keuangan Syariah di Kota Semarang, bahwa penerapan total quality management secara rata-rata menunjukkan kategori “baik”. Meskipun demikian terdapat beberapa instrumen yang mempunyai kategori kurang baik/sedang

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Hubungan Implementasi Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial Pada Bank Muamalat KC Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Belum terpenuhinya unsur fokus pada pelanggan sehingga nasabah bank muamalat masih kesulitan dalam mengajukan keluhan dan saran.
2. Belum terpenuhinya unsur pendidikan dan pelatihan sehingga belum terpenuhinya sumber daya manusia yang berkualitas di bidang ekonomi syariah
3. Belum terpenuhinya unsur kerja sama tim sehingga manajemen kesulitan dalam membentuk kerja sama tim karena masih ada beberapa karyawan yang masih menyusun laporan transaksi harian
4. penerapan TQM di Bank Muamalat belum berjalan efektif

C. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut : Apakah ada hubungan total quality management (TQM) dengan kinerja manajerial?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian

Dari latar belakang masalah diatas maka rumusan masalah penelitian ini adalah : Untuk menganalisis hubungan total quality management (TQM) dengan kinerja manajerial.

Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Dapat memperluas pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai masalah TQM, sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.

2. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat mengetahui langkah-langkah yang akan diambil dalam mengantisipasi kegiatan usahanya berdasarkan penerepan TQM yang tersedia bagi pencapaian sasaran, sehingga diharapkan terus mengalami perkembangan ke arah yang lebih baik sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam hal menentukan kebijakan penyediaan modal kerja pada masa yang akan datang.

3. Bagi peneliti lain

Sebagai bahan referensi bagi para peneliti lain melakukan penelitian mengenai TQM dan kinerja manajerial pada perusahaan perbankan yang ada di Kota Medan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja

Menurut Kurnia (2004) pengukuran kinerja yang dilakukan oleh manajemen merupakan salah satu alat penilaian atas pencapaian tujuan organisasi serta dapat memberikan penilaian yang obyektif dalam pengambilan keputusan. Mahoney, *et.al* (1965) menyatakan bahwa kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer organisasi mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan. Jadi kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasional.

Indriantoro dan Supomo (2000) menyatakan bahwa kinerja akan efektif apabila tujuan *Total Quality Management (TQM)* tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan *Total Quality Management (TQM)* serta memotivasi bawahan mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target *Total Quality Management (TQM)*, menerima kesepakatan *Total Quality Management (TQM)* dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif *Total Quality Management (TQM)* yaitu faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Jadi kinerja manajerial merupakan hasil kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan wilayah tanggungjawabnya.

Terdapat beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut :

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah sebagai berikut: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan”.

Sedangkan kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia , sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008 :17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut : “Kinerja manajerial adalah kemampuan atau 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”.

Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya .

Menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2007:451) definisi kinerja manajerial adalah sebagai berikut :“Kinerja manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Kinerja manajerial suatu unit bisnis dapat diketahui melalui proses evaluasi kinerja atau penilaian kinerja, yaitu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2004 : 224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja
2. Penyesuaian Kompensasi
3. Keputusan Penetapan
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
6. Proses Penempatan Staf
7. Ketidakakuratan Informasi
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
9. Kesempatan Kerja yang Sama
10. Tantangan – Tantangan Eksternal”.

Manfaat penilaian kinerja tersebut diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

3. Keputusan Penetapan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengidentifikasi sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6. Proses Penempatan Staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7. Ketidakkuratan Informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam Informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.

8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Sama

Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10. Tantangan – Tantangan Eksternal

Kadang–kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor–faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, masalah – masalah lainnya. Jika masalah – masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2000:420) adalah sebagai berikut : “Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan”

c. Penilaian Kinerja Manajerial

Adapun menurut Mulyadi (2000 : 419) penilaian kinerja adalah sebagai berikut : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas

perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

- “1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
 1. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
 2. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
 3. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
 4. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
 5. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
 6. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
 7. Kinerja Perwakilan (*Representating*)”.

Berikut penjelasan kegiatan – kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, peng*Total Quality Management (TQM)* dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan

melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

d. Evaluasi Kinerja Manajerial

Ivancevich dalam jurnal Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan bahwa evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan.

Juniarti dan Evelyne (2003:113) mengemukakan beberapa ukuran yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja manajemen berdasarkan persepektif non keuangan sebagai berikut :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan, perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal yang penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer
2. Kemampuan untuk mencapai target , kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target

harus cukup spesifik, melibatkan partisipasi, realistik dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas”.

3. Kiprah manajer diluar perusahaan, Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manajer tersebut. Kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal, salah satunya adalah kinerja yang baik dari manajer. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan menunjukkan tingkat kinerjanya.

Sedangkan Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh T. Hermaya dan Harry Slamet (2004 :8) agar fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai harapan ada empat faktor yang perlu dievaluasi yaitu :

- “
1. Kemampuan perencanaan
 2. Kemampuan pengorganisasian
 3. Kemampuan kepemimpinan
 4. kemampuan pengendalian”.

Dari keempat faktor manajemen diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Kemampuan Perencanaan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa yang harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.

- b. Kemampuan pengorganisasian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim sewaktu mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan.

c. Kemampuan kepemimpinan

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses pemantauan kinerja aktual, membandingkan actual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu.

d. Kemampuan pengendalian

Yaitu kemampuan manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

e. Tingkatan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

- “1. Manajer lini pertama
2. Manajer menengah
3. Manajer puncak”.

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

2. *Total Quality Management (TQM)*

a. *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Kurniawaty (2012:51) TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat.

Menurut Nasution (2005:22), “Total Quality Management diartikan sebagai Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan kepuasan pelanggan”.

Menurut Ibrahim (2000:22) TQM adalah suatu manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa

berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan kualitas, produktifitas dan kinerja lain secara signifikan dalam perusahaan.

b. Karakteristik *Total Quality Management*

Kurniasih (2014:45) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) Total Quality Management (TQM), sebagai berikut :

1) Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2) Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan

tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

3) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan

4) Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses

5) Kerja sama Team (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7) Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

c. Unsur Total Quality Management

Total Quality Management adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Menurut Tjiptono (2005:25) Untuk mencapai manajemen mutu terpadu perlu diperhatikan unsurunsur berikut:

1. Fokus pada pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Faktor utama yang harus dilakukan untuk membentuk fokus kepada pelanggan adalah perusahaan harus menempatkan karyawan untuk berinteraksi secara langsung dengan pelanggan dan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk melakukan tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan pelanggan.

2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap mutu

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan.

3. Menggunakan pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga, memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Memiliki komitmen

Jangka panjang TQM merupakan suatu paradigma baru dalam hal bisnis. Untuk itu diperlukan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Membutuhkan kerja sama tim (Teamwork)

Dalam organisasi sering kali tercipta persaingan internal antar departemen, oleh karena itu dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan, maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.

6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada

perlu diperbaiki secara terusmenerus agar kualitas yang dihasilkan semakin meningkat.

7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan begitu setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

3. Penelitian Terdahulu

Adapun tinjauan penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Indikator	Hasil Penelitian
1	Raisa Shoffiani Jusuf	Analisis Pengaruh Tqm, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial	TQM, kinerja, reward, manajerial	Dari hasil penelitian pada PT. Cahaya Murni Raya Industri dapat disimpulkan bahwa secara parsial, TQM dan reward berhubungan secara signifikan terhadap kinerja manajerial
2	Riana Sitawati	Analisis Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja	Total Quality Management (TQM) , leadership style	TQM berhubungan signifikan terhadap kinerja manajerial. Pengaruh signifikan penerapan manajemen mutu terhadap kinerja manajerial yang berdampak kepada peningkatan misi pelayanan dan kepercayaan (trust) masyarakat membaik dan berkembang progresif
3	Josia Pattipeiluhu	Analisis Pengaruh Total Quality Management	Total quality managemet,	Variable fokus pada pelanggan (X1),

		Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemuda Bakery And Cake Di Kota Ambon	Customer focus, team work, continuous improvement systems, involvement and empowerment of employees, managerial performance.	kerjasama tim (X2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4) berhubungan secara simultan terhadap kinerja manajerial (Y) pada PEMUDA Bakery and Cake
--	--	---	--	--

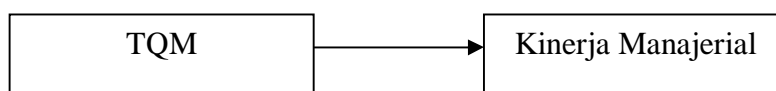
B. Kerangka Konseptual

Setiap organisasi bisnis dan non bisnis (nirlaba) tentu memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena dengan mutu yang bagus maka organisasi akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan pelanggan. Banyak organisasi menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka serta menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai usaha memaksimalkan daya saing organisasi maka organisasi perlu menggunakan suatu teknik Total Quality Management (TQM). Apabila organisasi menggunakan TQM, maka akan mengurangi biaya operasi dan meningkatkan penghasilan sehingga laba akan meningkat.

Implikasi penerapan TQM harus diikuti pula dengan penerapan komplemen- komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Komplemen sistem akuntansi manajemen tersebut adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan

agar mencapai tujuan organisasi dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Dahar, 2012:2).

Pengukuran kinerja organisasi yang menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan bertujuan agar organisasi tidak terjebak pada kinerja jangka pendek semata. Oleh karena itu terdapat kecenderungan baru dalam mengukur kinerja organisasi dengan menggabungkan kinerja keuangan dan nonkeuangan, seperti utilisasi kapasitas, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk yang akhirnya mendorong ke arah kinerja keuangan



Gambar II.1
Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Adapun Hipotesis dalam penelitian ini adalah : Ada hubungan *total quality management* (TQM) dengan kinerja manajerial pada Bank Muamalat KC Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel yaitu suatu penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Statistik merupakan alat analisis utama yang digunakan dalam penelitian ini kemudian hasil dari analisis statistik tersebut dilanjutkan dengan interpretasi data.

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Total Quality Managemen

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan, dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat Adapun indikator dari total quality management yaitu : Fokus pada pelanggan, Memiliki obsesi yang tinggi terhadap mutu, Menggunakan pendekatan ilmiah, Memiliki komitmen, Membutuhkan kerja sama tim (Teamwork), Memperbaiki proses secara berkesinambungan, Memperbaiki proses

secara berkesinambungan, Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan

2. Kinerja Manajerial

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan.. Indikator dari kinerja manajerial adalah Kemampuan perencanaan, Kemampuan pengorganisasian, Kemampuan kepemimpinan, kemampuan pengendalian.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank Muamalat KC Medan Jalan S.Parman Nomor 90A-E

Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Juni 2018 sampai Oktober 2018. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III.1
Waktu Penelitian

Jadwal kegiatan	Bulan Pelaksanaan 2018																			
	Jun				Jul				Agt				Sept				Okt			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Pengajuan judul	■																			
2.Pembuatan Proposal		■	■	■	■	■	■													
3. Bimbingan Proposal							■	■	■	■	■	■								
4. Seminar Proposal													■							
5. Pengumpulan Data														■	■	■				
6. Bimbingan Skripsi																■	■	■		
7. Sidang Meja Hijau																			■	

D. Jenis Dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang berupa hasil jawaban responden di KC Bank Muamalat Medan.

Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini ialah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari perusahaan berupa data tertulis, seperti data hasil jawaban responden

E. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer melalui teknik pengambilan angket atau pengumpulan data penelitian dilaksanakan dari awal bulan September 2018. Pengumpulan data menggunakan metode kuisisioner yang didistribusikan oleh peneliti kepada responden secara langsung.

Dimana setiap pertanyaan mempunyai 4 opsi sebagaimana terlihat pada table berikut ini :

Tabel III – 2 : Skala Pengukuran Ordinal

1	2	3	4
tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2013, hal. 107-108)

F. Uji Instrumen Penelitian

Setelah dilakukannya pengumpulan kuesioner maka dari hasil kuesioner tersebut dilakukan pengujian sebagai berikut :

1. Uji Validitas

Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrumen penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan *factor analysis* melalui *varimax rotation*. Item yang dimasukkan dalam analisis adalah item yang memiliki *factor loading* > 0,05 (Hair, 1998). Berikut ini hasil uji validitas instrumen penelitian :

Tabel III.4
Uji Validitas Variabel *Total Quality Management (TQM)*

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Pernyataan 1	0,461 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 2	0,541 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 3	0,648 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 4	0,428 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 5	0,622 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 6	0,455 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 7	0,771 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 8	0,771 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 9	0,736 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 10	0,634 (positif)	0,3120	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS 2017

Dari 10 pernyataan mengenai *Total Quality Management (TQM)* berupa ketanggapan yang diajukan penulis kepada responden, 10 pernyataan dinyatakan valid.

Dari 10 pernyataan mengenai kejelasan sasaran anggaran berupa ketanggapan yang diajukan penulis kepada responden, 10 pernyataan dinyatakan valid

Tabel III.6

Tabel Uji Validitas Kinerja manajerial

Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Pernyataan 1	0,651 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 2	0,680 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 3	0,508 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 4	0,640 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 5	0,640 (positif)	0,3120	Valid
Pernyataan 6	0,629 (positif)	0,3120	Valid

Sumber : Data Diolah SPSS 2017

Dari 6 pernyataan mengenai pengetahuan berupa ketanggapan yang diajukan penulis kepada responden, 6 pernyataan dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur kuisioner yang merupakan indicator dari variabel atau konstruk. Kuisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas ditujukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Tiap butir pertanyaan dalam masing-masing instrumen akan diuji dengan menggunakan *Cronbach-Alpha coefficient*. Instrumen dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki *Cronbach Alpha* $>0,60$ (Nunnaly, 1978).

F. Teknik Analisis Data

Sebelum data yang diperoleh dilakukan uji hipotesis, data harus di analisis terlebih dahulu untuk mendapatkan data yang berkualitas. Data tersebut dianalisis sebagai berikut.

1. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan analisis yang paling mendasar untuk menggambarkan keadaan data secara umum. Statistik deskriptif ini meliputi beberapa hal sub menu deskriptif statistik seperti frekuensi, deskriptif, eksplorasi data, tabulasi silang dan analisis rasio yang menggunakan Minimum, Maksimum, Mean, Median, Mode, Standard Deviasi

2. Regresi Linier Sederhana

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan bantuan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 16.0 *for Windows*. Untuk menguji hipotesis 1 sampai dilakukan pengujian menggunakan regresi sederhana dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X$$

Keterangan:

α : Konstanta

β : Besaran koefisien regresi dari masing - masing variabel

Y : Kinerja Manajerial Organisasi

X1 : TQM

3. Uji Hipotesis

a. Uji Korelasi

Pada tariff signifikasi 5% dan dengan kebebasan (dk) = $n - 2$, maka dapat dilihat pengujian hipotesis penelitian dan melihat signifikasi variable bebas

Untuk megentahui adanya hubungan atau tinggi rendahnya tingkat hubungan kedua variable berdasarkan nilai r (koefesien korelasi) digunakan penafsiran atau interprestasi dilihat dari angka-angka, untuk itu penelitian menggunakan skala angka menurut GUILFORD seperti pada table berikut :

Tabel III.1
Skala Pengukuran

Antara 0,800 – 1,00	Sangat kuat
Antara 0,60 – 0,799	Kuat
Antara 0,400 – 0,599	Sedang
Antara 0,200 – 0,399	Rendah
Antara 0,00 – 0,199	Sangat rendah (tidak berkorelasi)

Sumber : Azwar (2013)

Dengan nilai r yang kita peroleh, dapat kita lihat secara langsung melalui table korelasi, untuk meguji apakah nilai r yang kita peroleh tersebut berarti atau tidak. Table korelasi ini mencantumkan batas-batas r yang signifikan tertentu, dan dalam hal ini signifikasi 5%, bila nilai r tersebut adalah signifikasi, artinya hipotesis kerja atau sering disebut alternatif yang diterima.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Hasil Penelitian

1. Karakteristik Responden

Dalam menyebarkan angket yang penulis lakukan terhadap 38 responden, tentu memiliki perbedaan karakteristik baik itu secara usia, pekerjaan, dan tingkat pendidikan. Banyaknya karyawan yang bekerja di Bank Muamalat, oleh karena itu perlu adanya pengelompokan untuk masing-masing identitas pribadi para responden.

Data kuesioner yang disebarkan diperoleh beberapa karakteristik responden, yakni jenis usia, pendidikan dan pekerjaan. Tabel-tabel dibawah ini akan menjelaskan karakteristik responden penelitian.

Tabel 4.1

Distribusi Responden Berdasarkan Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent
25 – 30	35	92	92
> 30	3	8	8
Total	38	100	100

Sumber data : SPSS

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan Bank Muamalat terdiri dari berbagai karakteristik usia yang berbeda-beda dari yang muda sampai yang tua. Hal ini berarti responden tidak didominasi satu karakteristik usia tetapi dari yang muda sampai yang tua mempunyai pendapat yang sama.

Tabel 4.2**Distribusi Responden Berdasarkan Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent
Wanita	20	53	53
Laki-Laki	18	47	47
Total	38	100.0	100.0

Sumber data : SPSS

Dari tabel di atas diketahui bahwa responden penelitian ini terdiri wanita 20 orang (53%) dan laki-laki 18 orang (47%). Persentase responden Bank Muamalat antara karyawan perempuan lebih banyak dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Hal ini berarti karakteristik berdasarkan jenis kelamin karyawan tidak didominasi jenis kelamin, tetapi banyaknya guru atau pegawai berjenis kelamin perempuan yang bekerja di Bank Muamalat.

Tabel 4.3**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent
S1	36	95	95
S2	2	5	5
Total	38	100.0	100.0

Sumber data : SPSS

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 36 orang (95%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Bank Muamalat lebih banyak berpendidikan S1. Dan guru memiliki karakteristik pendidikan cukup tinggi. Sehingga diharapkan mampu memahami variabel-variabel dalam penelitian ini.

2. Deskripsi Variabel Penelitian

Pada penelitian ini penulis menyebarkan angket kepada seluruh responden yang berjumlah 38 responden. Dimana responden dalam penelitian ini adalah pegawai pada Bank Muamalat Pada penelitian ini pula penulis menggunakan *questioner* sebagai alat untuk menganalisa data agar dapat menghasilkan penelitian yang berguna.

Dalam penelitian ini, variabel penelitian yang diamati ada dua (2) variabel X, yaitu *Total Quality Management (TQM)*, dan 1 (satu) variabel Y yaitu kinerja manajerial (Y).

a. Variabel *Total Quality Management (TQM)*

Tabel 4.4

Tabulasi Jawaban Responden *Total Quality Management (TQM)*

No pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	55	13	34	2	5	2	5	38	100
2	23	61	11	29	4	11	0	0	38	100
3	20	53	17	45	1	3	0	0	38	100
4	22	58	14	37	2	5	0	0	38	100
5	23	61	14	37	1	3	0	0	38	100
6	16	42	16	42	6	16	0	0	38	100
7	14	37	13	34	9	24	2	5	38	100
8	16	42	14	37	7	18	1	3	38	100

9	4	11	15	39	9	24	8	21	38	100
10	1	3	17	45	13	34	7	18	38	100

Sumber : Data diolah (2017)

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel *Total Quality Management (TQM)* responden banyak yang menjawab setuju, hal ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* dapat berhubungan dengan kinerja manajerial pada Bank Muamalat. Dari data diatas item kuesioner nomor dua yang paling dominan respondennya menjawab setuju mengenai “Saya diberikan banyak kesempatan untuk ikut dalam penyusunan *Total Quality Management (TQM)*”.

Tabel 4.6

Tabulasi Jawaban Responden Kinerja manajerial

No pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	1	23	32	14	20	1	1	0	0	38
2	18	25	18	25	2	3	0	0	38	100
3	28	39	8	11	2	3	0	0	38	100
4	22	31	14	20	2	3	0	0	38	100
5	14	20	24	34	0	0	0	0	38	100
6	18	25	19	27	1	1	0	0	38	100

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa variabel kinerja manajerial banyak yang menjawab setuju, khususnya pada item kuesioner nomor tiga dan dua belas, hal ini membuktikan bahwa Bank Muamalat sudah tranparan dalam mementingkan Kepentingan publik dan golongan menjadi perhatian dan pertimbangan utama dalam pengelolaan *Total Quality Management (TQM)*.

3. Statistik Deskriptif

Menurut Imam Ghozali (2006), statistic deskriptif dapat mendeskriptifkan suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan skewness. Pengujian statistic deskriptif merupakan proses analisis yang merupakan proses menyeleksi data sehingga data yang akan dianalisis memiliki distribusi normal.

Tabel 4.4

Statistik Deskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
TQM	38	27,00	44,00	36,8158	4,47730
Kinerja	38	19,00	30,00	24,6053	2,49908
Valid N (listwise)	38				

Sumber : SPSS Diolah 2017

X1 (*Total Quality Management (TQM)*) memiliki nilai minimum sebesar 44,00 yang menunjukkan bahwa jumlah terendah nilai X1 (*Total Quality Management (TQM)*) dalam penelitian ini adalah 27,00. X1 (*Total Quality Management (TQM)*) memiliki nilai maksimum sebesar 44,00 yang menunjukkan bahwa jumlah tertinggi nilai X1 (*Total Quality Management (TQM)*) dalam penelitian ini adalah 44,00. X1 (*Total Quality Management (TQM)*) memiliki nilai rata-rata sebesar 36,8158 yang menunjukkan bahwa rata-rata jumlah X1 (*Total Quality Management (TQM)*) penelitian ini adalah 36,8158.

Y (kinerja manajerial) memiliki nilai minimum sebesar 19,00 yang menunjukkan bahwa jumlah terendah Y (kinerja manajerial) dalam penelitian ini adalah 19,00. Y (kinerja manajerial) memiliki nilai maksimum sebesar 30,00 yang menunjukkan bahwa jumlah tertinggi Y (kinerja manajerial) dalam penelitian ini adalah 30,00. Y (kinerja manajerial) memiliki nilai mean sebesar 24,6053 yang

menunjukkan bahwa jumlah rata-rata dalam Y (kinerja manajerial) dalam penelitian ini adalah 24,6053.

4. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menentukan model regresi dapat diterima secara ekonometrik. Untuk menghasilkan suatu model regresi yang baik, analisis regresi memerlukan pengujian asumsi klasik sebelum melakukan pengujian hipotesis. Apabila terjadi penyimpangan dalam pengujian asumsi klasik perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Pengujian asumsi klasik ini terdiri dari Uji Normalitas

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel residual berdistribusi normal. Pengujian normalitas data dalam penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S), grafik Histogram, dan grafik Normal Plot. Uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov (K-S) dengan membuat hipotesis:

H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal

Dalam uji Kormogrov-Smirnov, pedoman yang digunakan dalam pengambilan keputusan yaitu:

- 1) jika nilai signifikansi $< 0,05$ maka distribusi data tidak normal,
- 2) jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka distribusi data normal.

Hasil uji kolmogorov-Smirnov dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X2	Y
N		38	38	38
Normal Parameters(a,b)	Mean	53,7368	40,7105	66,0789
	Std. Deviation	4,55408	3,13574	4,99395
Most Extreme	Absolute	,109	,107	,075
Differences	Positive	,071	,068	,061
	Negative	-,109	-,107	-,075
Kolmogorov-Smirnov Z		,673	,659	,465
Asymp. Sig. (2-tailed)		,755	,778	,982

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Dari hasil pengolahan data tersebut, besarnya nilai *Kolmogorov-Smirnov* adalah *Total Quality Management (TQM)* (X1) 0.755, kejelasan sasaran *Total Quality Management (TQM)* (X2) 0.778, dan kinerja manajerial (Y) 0.982 maka disimpulkan data terdistribusi secara normal karena $p > 0,05$. Data yang terdistribusi secara normal tersebut.

5. Analisis Regresi Sederhana

Dalam pengolahan data dengan menggunakan regresi linier, dilakukan beberapa tahapan untuk mencari hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, melalui hubungan *Total Quality Management (TQM)*, dengan kinerja manajerial. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS Versi 18, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7
Regresi Sederhana

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,615	3,413		6,334	,000
	TQM	,812	,920	,146	2,882	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas didapatkan persamaan regresi sebagai berikut

$$Y = 2,615 + 0,812 X$$

Keterangan:

- 1) konstanta sebesar 2,615 menunjukkan bahwa apabila tidak ada variabel independen ($X = 0$) maka nilai kinerja manajerial sebesar 2,615.
- 2) β sebesar 0,812 menunjukkan bahwa setiap kenaikan *Total Quality Management (TQM)* sebesar 1% akan diikuti oleh peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,812 dengan asumsi variabel lain tetap.

6. Uji Hipotesis

a) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependennya. Nilai *R Square* adalah 0 sampai dengan 1. Apabila nilai *R Square* semakin mendekati 1, maka variabel-variabel independen mendekati semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai *R Square* maka kemampuan variabel-variabel independen untuk menjelaskan variasi variabel dependen semakin terbatas.

Tabel 4.10

Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,746 ^a	,721	,602	2,50659

a. Predictors: (Constant), TQM

Nilai R Square sebesar 0,721 berarti 72,1% *Total Quality Management (TQM)* berhubungan dengan kinerja manajerial sementara sisanya 27,9% adalah faktor-faktor lain yang memiliki hubungan kinerja manajerial.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data nilai R Square sebesar 0,721 berarti 72,1% *Total Quality Management (TQM)* berhubungan dengan kinerja manajerial sementara sisanya 27,9% adalah faktor-faktor lain yang memiliki hubungan kinerja manajerial.

Berdasarkan hasil analisis data dari regresi sederhana Sebesar 0,812 menunjukkan bahwa setiap kenaikan *Total Quality Management (TQM)* sebesar 1% akan diikuti oleh peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,812 dengan asumsi variabel lain tetap.

Menurut Kusnadi (2005:34) *Total Quality Management (TQM)* meningkatkan identifikasi para karyawan tidak hanya dengan sasaran *Total Quality Management (TQM)* tapi juga dengan tujuan organisasi karena komitmen organisasi mencakup penerimaan dan kepercayaan akan nilai dan tujuan organisasi, maka *Total Quality Management (TQM)* meningkatkan transparansi

dan kinerja manajerial.

Adanya partisipasi dalam proses penyusunan *Total Quality Management (TQM)* adalah menunjukkan pada seberapa besar tingkat keterlibatan karyawan yang terlibat dalam proses peng*Total Quality Management (TQM)*, diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap *Total Quality Management (TQM)*. Hal ini sangat penting karena karyawan akan merasa produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan munculnya perasaan berprestasi yang akan meningkatkan kinerjanya.

Jadi, dengan bawahan ikut serta dalam proses penyusunan *Total Quality Management (TQM)* atau berpartisipasi dalam penyusunan *Total Quality Management (TQM)*, para bawahan tersebut akan merasa dihargai oleh suatu organisasi, dengan begitu *Total Quality Management (TQM)* mampu membentuk sikap, perilaku karyawan dan dapat memunculkan rasa memiliki terhadap organisasi serta menumbuhkan pengaruh motivasional terhadap tujuan *Total Quality Management (TQM)*. Pada dasarnya partisipasi adalah sebuah proses yang wajar dalam suatu organisasi, dimana individu terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan yang akan berhubungan terhadap dirinya.

Beberapa studi menunjukkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* lebih banyak membawa manfaat pada organisasi. *Total Quality Management (TQM)* terjadi karena adanya komitmen organisasi dari para karyawan dan rasa memiliki organisasi tersebut, maka para manajer tingkat bawah berkewajiban berpartisipasi dalam penyusunan *Total Quality Management (TQM)*. Namun demikian dalam *Total Quality Management (TQM)* terdapat keterbatasan, proses

partisipasi dapat memberikan kekuatan, jika mendapat dukungan dari pemimpin bawah untuk diberikan kesempatan dalam menentukan atau menetapkan isi *Total Quality Management (TQM)* mereka, sebaliknya akan menjadi lemah ketika mereka tidak diberikan kesempatan untuk menentukan dan menetapkan isi *Total Quality Management (TQM)*.

Salah satu alat pengendalian yang mempunyai ukuran-ukuran akuntansi adalah *Total Quality Management (TQM)*. Menurut Hansen dan Mowen (2004), *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter maupun nonmoneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi. *Total Quality Management (TQM)* sering digunakan untuk menilai kinerja para manajer. Bonus, kenaikan gaji, dan promosi adalah semua hal yang dipengaruhi oleh kemampuan seorang manajer untuk mencapai atau melampaui tujuan yang direncanakan (Hansen dan Mowen, 2004).

Dewi Andriani Puspita (2014) dengan hasil penelitian terdapat pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial. Secara parsial *Total Quality Management (TQM)* berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Implikasi penerapan TQM harus diikuti pula dengan penerapan komplemen- komplemen dari sistem akuntansi manajemen. Komplemen sistem akuntansi manajemen tersebut adalah sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan. Sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan merupakan alat pengendalian penting yang digunakan oleh organisasi untuk memotivasi karyawan

agar mencapai tujuan organisasi dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan organisasi (Dahar, 2012:2).

Pengukuran kinerja organisasi yang menggabungkan ukuran keuangan dan nonkeuangan bertujuan agar organisasi tidak terjebak pada kinerja jangka pendek semata. Oleh karena itu terdapat kecenderungan baru dalam mengukur kinerja organisasi dengan menggabungkan kinerja keuangan dan nonkeuangan, seperti utilisasi kapasitas, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk yang akhirnya mendorong ke arah kinerja keuangan

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan dalam Bab IV, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. *Total Quality Management (TQM)* memiliki hubungan dengan kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari hasil pembahasan bahwa sebesar 0,812 menunjukkan bahwa setiap kenaikan *Total Quality Management (TQM)* sebesar 1% akan diikuti oleh peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,812 dengan asumsi variabel lain tetap. Maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* memiliki hubungan positif dengan kinerja manajerial

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian selanjutnya antara lain

1. Seharusnya pemimpin perusahaan membuat sasaran secara jelas dan spesifik harus dapat dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam pencapaiannya
2. Pemimpin perusahaan sebaiknya dalam *Total Quality Management (TQM)* dari beberapa tingkatan manajemen diperlukannya opini atau pendapat untuk menjalankan dari *Total Quality Management (TQM)* yang akan direncanakan.

3. Sebaiknya sasaran yang ingin dicapai harus dirumuskan secara spesifik dan jelas, tidak menimbulkan interpretasi yang bermacam-macam. Sasaran tersebut harus memberikan kepada unit kerja dalam merumuskan strategi atau tindakan terbaiknya

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005. *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Ke-15, Penerbit BPFE. Yogyakarta
- Adisaputro, Gunawan. 2003. *Total Quality Management (TQM) Perusahaan. Edisi Pertama. Buku dua.*: BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Agus Ahyari, 2005. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Edisi Empat, BPFE. Yogyakarta
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Edisi Ke-11, Buku Ke-1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Apandi Nasehatun. 2004. *Budget and Control*. Grasindo. Jakarta
- Desak Kadek Novitayanti. 2017. *Peranan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Laporan Keuangan Pt. Arta Sedana Tahun 2016*. e-journal Jurusan Pendidikan Ekonomi Vol: 10 No: 2
- Harahap, Sofyan Syafri, 2001. *Analitis Kritiss Atas Laporan Keuangan. Cetakan Ketiga*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Herman Darmawi. 2006. *Pasar Financial dan Lembaga-Lembaga Financial*,: Bumi Aksara. Jakarta
- Jopie, Jusuf. 2004. *Analisis Kredit untuk Account Officer*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Milani. 2013. *Analisis Rencana dan Realisasi Total Quality Management (TQM) Beban Operasional Pada Koperasi Kartika Vijaya Kusuma Bandung*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia.
- M . Munandar, 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoodinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Nafarin, M. 2004. *PengTotal Quality Management (TQM) Perusahaan*, Edisi Revisi. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Rayburn. 2001. *Akuntansi Beban Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Beban*, Edisi-6. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Sari Mahfuza 2005. *Analisis Total Quality Management (TQM) Beban Operasional sebagai Alat Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara*

II Kebun Tanjung Morawa. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara

Syofia Lisa. 2004. *Analisis Realisasi Total Quality Management (TQM) pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Medan.* Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara

Sugiri Slamet. 2002. *Akuntansi Manajemen.* Penerbit UPP Amp YPKN. Yogyakarta

Trisnirianti Agussandi. 2013. *Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada PT. PP London Sumatera Indonesia Tbk.* Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara

T. Hani Handoko. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,:* BPFE. Yogyakarta