

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan global pada saat ini menuntut perusahaan untuk meningkatkan mutu dan keunggulan produk. Seiring dengan ketatnya persaingan, masalah yang dialami oleh perusahaan semakin kompleks. Hal ini dikarenakan perusahaan harus menghadapi banyak pesaing namun disisi lain perusahaan juga dituntut untuk mremenuhi target yang telah dibuat sebelumnya. Manajemen yang baik diharapkan mampu untuk menjaga dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan manufaktur dan jasa dalam rangka meningkatkan kinerjanya.¹ *Total Quality Management (TQM)* adalah salah satu teknik manajemen kontemporer yang dapat membantu organisasi

¹ Kurnianingsih Dan Indriantoro *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia*, Sosiohumanika, Vol. 14 No. 2, (Mei 2001), Program Studi Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada, Hal.436.

dalam meningkatkan kepuasan pelanggan melalui *customer value*.

Menurut Nasution dalam Octora, dkk. *Total Quality Management* (TQM) adalah metode manajemen bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi dengan terus meningkatkan produk, layanan, karyawan, proses, dan lingkungan.² *Total Quality Management* (TQM) juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi ataupun perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.³

Hubungan *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial menjadi diskusi yang populer dewasa ini, banyak penelitian yang dilakukan untuk membuktikan hubungan antara *Total Quality Management* terhadap kinerja

² Octora Tita A, Dkk, *Pengaruh Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*, Jurnal Akuntansi Dan Sistem Teknologi Informasi Vol. 14 No. 3 2018, Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Hal. 249.

³ Tjiptono Dan Diana Dalam Aditya Hernawan, Dkk, *Pengaruh Total Quality Management (Tqm), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*, AAJ Vol. 3 No. 1, (Maret 2014), Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang Indonesia, Hal. 81.

manajerial diantaranya penelitian Rendi Abdul Rizal Laiya dkk. (2018) dan Yogi Efriadi, dkk. (2021). Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Total Quality Management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial yang artinya jika *Total Quality Management* meningkat maka kinerja manajerial mengalami peningkatan. Penelitian Yogi Adam dan Seprini (2020) dan Octora Tita Audina, dkk (2018) menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *Total Quality Management* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dapat diartikan bahwa dengan menerapkan TQM belum tentu akan meningkatkan kinerja manajerial.

Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang tidak hanya karena mereka dapat mengembangkan strategi mereka yang baik, tetapi juga diiringi oleh kultur atau budaya dalam sebuah organisasi yang dapat memberikan energi kepada karyawan untuk melaksanakannya secara efektif.

Dalam memuaskan kebutuhan konsumen, efektifitas organisasi dibutuhkan oleh sebuah organisasi atau perusahaan dengan menciptakan budaya yang nantinya dapat mencapai tujuan organisasi. Orientasi fokus pelanggan sebagai salah satu tujuan utama dapat tercapai dengan kesesuaian antara budaya organisasi dengan tujuan organisasi.⁴

Budaya organisai mempunyai suatu peran pembeda diantara suatu organisasi dan organisasi lain. Sebuah organisasi dengan budaya tertentu menarik orang-orang dengan karakteristik tertentu, sehingga organisasi berupaya untuk berpartisipasi melalui dua proses, sekaligus juga berbagi nilai-nilai yang mirip dengan nilai-nilai organisasi yaitu proses seleksi dan proses sosialisasi.⁵ Budaya organisasi sangat mempengaruhi perilaku pegawai dan anggota organisasi, karena sistem nilai budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi

⁴ Kurnianingsih Dan Indriantoro, *Pengaruh Sistem*,... Hal. 439.

⁵ Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Penandamedia Group, 2010), Hal. 7.

untuk mencapai tujuan atau hasil kinerja. Maka tidak heran jika para anggota organisasi juga merupakan orang-orang yang unggul dan berkualitas, yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.⁶

Menurut Kilmann dkk dalam Edi Sutrisno, budaya organisasi Ini juga merupakan budaya perusahaan. Ini adalah seperangkat norma dan nilai yang bertahan untuk jangka waktu yang relatif lama. Setiap peserta akan terus setuju dengan norma perilaku ketika memecahkan masalah organisasi (perusahaan).⁷ Komitmen yang mendukung membawa kepuasan kerja dan mendorong karyawan untuk tinggal di perusahaan dan membangun karir jangka panjang. Kinerja dapat didefinisikan sebagai pengukuran reguler efisiensi operasional perusahaan. Bagian dari perusahaan dan karyawannya didasarkan pada tujuan, standar, dan pedoman yang ditentukan. Orang menjalankan perusahaan,

⁶ Abdullah Dan Herlin Arisanti, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi*, (Universitas Bengkulu: Indonesia, November 2010), Hal. 12-13.

⁷ Edi Sutrisno, *Budaya Organisasi*, ..., Hal. 2.

jadi evaluasi kinerja adalah evaluasi terhadap perilaku manusia dan perannya dalam perusahaan.

Penelitian Danang Wahyudi, dkk. (2021) menunjukkan interaksi TQM dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Penelitian Dwi Suhartini (2007) mendapatkan hasil yang berbeda yang menunjukkan interaksi TQM dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Artinya budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

Menurut Suryadi dalam Henny Z., kinerja manajerial adalah pencapaian para manajer. Kinerja adalah pekerjaan yang dapat dilakukan oleh satu orang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, secara sah mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum, dan mematuhi moral dan etika. Kinerja manajerial merupakan

salah satu faktor yang dapat meningkatkan efisiensi organisasi.⁸

Menurut Wentzel, penilaian kinerja manajer dapat diukur dengan instrumen *selfrating* yang dikembangkan oleh Mahoney dan kawan-kawanya pada tahun 1960-an. Hasil kinerja manajerial tidak cukup untuk memantau kegiatan manajemen berdasarkan data dan informasi masa lalu, tetapi proses manajemen harus diintegrasikan ke dalam pelaksanaan kegiatan manajemen, karena kewajiban manajemen puncak untuk melakukan fungsi manajer berinteraksi. Perilaku pengambilan keputusan yang etis atau tidak etis yang harus diikuti oleh semua karyawan perusahaan. Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah untuk memotivasi personil untuk mencapai tujuan organisasi,

⁸ Henny Zukarika Lubis, *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating*, Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis, Vol. 8 No. 1, (Maret, 2008), Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Hal. 49.

memahami standar perilaku yang telah ditentukan, untuk mencapai tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi.⁹

Mantan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Mari Elka Pangestu, mengatakan:

*“sektor jasa memiliki potensi besar dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sektor ini dapat berkontribusi terhadap peningkatan PDB nasional, penciptaan lapangan kerja dan pengurangan kemiskinan. ... sektor industri jasa berkontribusi meningkat PdB nasional dari 45% di tahun 2010 menjadi 55% di tahun 2012. Selain itu, sektor industri jasa mampu menciptakan 21,7 juta pekerjaan dalam kurun waktu 2000-2010.”*¹⁰

⁹ Hiras Pasaribu. *Pengaruh Komitmen , Persepsi Dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial*, Jurnal Akuntansi Dan Keuangan, Vol. 11 No. 2, (November 2009), Fakultas Ekonomi UPN “Veteran”, Hal. 67.

¹⁰ <https://ugm.ac.id/id/berita/11510-industri-jasa-berpotensi-besar-terhadap-peningkatan-ekonomi-indonesia>

Mengutip dari berita ekonomi, peneliti *Institute for Development of Economics and Finance* (INDEF), Andri Satrio Nugroho, mengatakan:

*“saat ini ekonomi Indonesia sudah mengarah pada sektor jasa... Bahkan sejak lima tahun terakhir pertumbuhan sektor jasa jauh lebih tinggi dibandingkan sektor industri. Sektor jasa mengalami pertumbuhan sangat pesat. Misalnya jasa perusahaan yang pada 2019 tumbuh 10,25 persen, jasa kesehatan dan kegiatan sosial tumbuh 8,68 persen, jasa pendidikan tumbuh 6,29 persen, jasa keuangan dan asuransi tumbuh 6,60 persen, dan jasa lainnya tumbuh 10,55 persen.”*¹¹

Berdasarkan latar belakang dikemukakan diatas, menjadi diskusi dan terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai Pengaruh *Total Quality Management* terhadap

¹¹ www.beritasatu.com

kinerja manajerial dan pengaruh interaksi TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang Kinerja Manajerial yang akan dipengaruhi oleh *Total Quality Management* dengan Budaya Organisasi sebagai variabel moderasi. Objek penelitian ini adalah perusahaan jasa. Alasan memilih perusahaan jasa dikarenakan perusahaan jasa dalam beberapa tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang cukup pesat; selain daripada itu perusahaan jasa memberikan produk berupa pelayanan kepada pelanggan. Penelitian ini dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul “**Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating (Studi pada Perusahaan Jasa)**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas peneliti mengidentifikasi:

1. Dalam praktiknya masih terdapat karyawan perusahaan jasa yang belum memahami konsep *Total Quality Management*
2. Budaya organisasi memberikan dampak pada kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan/organiasi, begitupun sebaliknya.
3. Hasil kinerja manajerial tidak cukup untuk memantau kegiatan manajemen berdasarkan data dan informasi masa lalu, tetapi proses manajemen harus diintegrasikan ke dalam pelaksanaan kegiatan manajemen, karena kewajiban manajemen puncak untuk melakukan fungsi manajer berinteraksi.
4. Adanya perbedaan hasil penelitian Hikmah Hasanah (2013) dan Dwi Suhartini (2007) yang menyatakan *Total Quality Management* berpengaruh positif signifikan

terhadap kinerja manajerial dengan penelitian Cindy (2017) dan Octora Tita Audina, dkk (2018) dengan hasil penelitian *Total Quality Management* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial

5. Adanya perbedaan hasil penelitian interaksi antara Total Quality Management dan Budaya Organisasi, yang diteliti oleh Dwi Suhartini (2007) dengan hasil penelitian Variabel interaksi antara TQM dengan budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, maka dapat dikatakan variabel budaya organisasi bukan variabel moderating. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian Cindy (2017) yang dalam penelitiannya dengan hasil penelitian Interaksi antara Total Quality Management dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

C. Batasan Masalah

Karena adanya keterbatasan waktu, dana, tenaga dan teori-teori, peneliti membatasi penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bank Muamalat Kantor Cabang Serang. Pembahasannya dibatasi pada variabel penelitian yaitu *Total Quality Management*, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial?
2. Bagaimana pengaruh interaksi *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menganalisis pengaruh interaksi *Total Quality Management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi:

1. Kegunaan Operasional

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat pada perusahaan terutama bagi manajemen. Dalam hal ini untuk meningkatkan focus pada *total quality management* yang didukung oleh budaya organisasi yang baik sehingga menghasilkan kinerja manajerial yang berkualitas guna pencapaian tujuan organisasi.

2. Kontribusi Teoritis

a. Mahasiswa Ekonomi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan pengembangan ilmu ekonomi dan mampu menerapkannya pada dunia pekerjaan.

b. Peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan peneliti dapat memberikan manfaat tambahan wawasan dan dapat menerapkan teori-teori yang telah diperoleh semasa perkuliahan dan menambah ilmu pengetahuan tentang masalah yang terjadi sesungguhnya di dalam dunia kerja.

c. Peneliti lenih lanjut

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti lain yang hendak melakukan penelitian.

G. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial

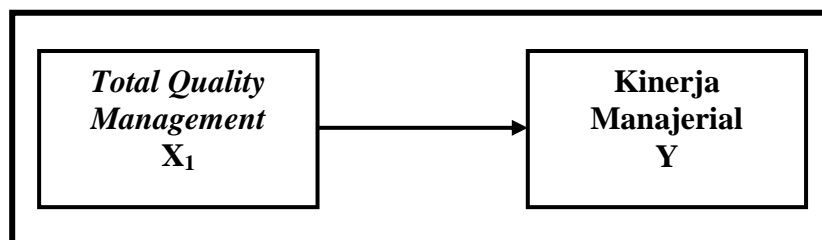
Total Quality Management adalah suatu pendekatan yang berfokus pada kepuasan pelanggan, disini *total quality management* menghendaki perubahan perilaku pada semua tingkat organisasi dengan tentunya menaruh perhatian terhadap kepuasan pelanggan. Pada era globalisasi tidak hanya perusahaan-perusahaan manufaktur yang perlu melakukan peningkatan kualitas dan perbaikan terus menerus, perusahaan jasa/non-manufaktur seperti rumah sakitpun perlu adanya perbaikan agar kinerja manajerial yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan. Kinerja manajerial sendiri disini merupakan kinerja para individu dalam kegiatan manajerial.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Hikmah Hasanah (2013) dan Dwi Suhartini (2007) menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal tersebut tidak

konsisten dengan penelitian Octora Tita Audina,dkk. (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Total Quality Management berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Serta penelitian Seftya Dwi Shinta (2016) menyatakan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Radi Abdul, dkk (2018), Hikmah Hasanah (2013), Dwi Suhartini (2007), Octora Tita Audina, dkk (2018) dan Seftya Dwi Shinta (2016) yang telah dikemukakan diatas, maka peneitian ini dimaksudkan menguji kembali pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.

Gambar 1. 1.
Model Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial



Hipotesis alternatif yang diajukan adalah:

H₀₁ : Penerapan *Total Quality Management* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

H_{a1} : Penerapan *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial

2. **Interaksi *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Robbins menyatakan budaya organisasi merujuk pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dengan organisasi lain.¹² Budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma-norma yang mengontrol interaksi seseorang bahkan kelompok dalam membuat keputusan dan melakukan suatu tujuan organisasinya. Jadi dengan adanya budaya organisasi dalam pencapaian suatu tujuan organisasi akan lebih terkontrol dan sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku

¹² Stephen P Robbins, dan Timonthy A Judge, *Organizational Behavior 17th Global Edition*, Pearson, 2017, hal 565.

sehingga hasil kinerja manajerial yang dihasilkan tentu lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Suhartini (2007) menunjukkan Variabel interaksi antara TQM dengan budaya organisasi berpengaruh positif yang tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, maka dapat dikatakan variabel budaya organisasi bukan variable moderating, hipotesis kedua tidak teruji kebenarannya. pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial berpengaruh positif apabila budaya organisasi kuat dan negatif apabila budaya organisasi lemah.¹³

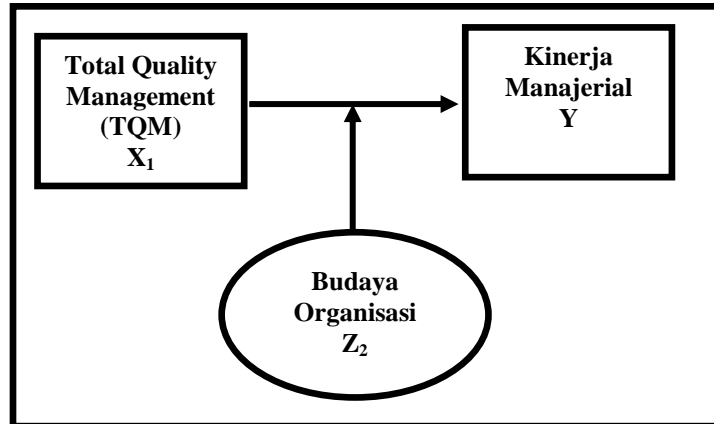
Tidak konsisten dengan penelitian Cindy dengan hasil penelitian yang dilakukan interaksi antara *total*

¹³ Dwi Suhartini.. Metode Penelitian *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pt. Pertamina (Persero) UNMS V Surabaya*, Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, Vol. 8 No. 2, 2007.

quality management dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.¹⁴

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dwi Suhartini (2007) dan Cindy (2017) maka peneliti dimaksudkan untuk menguji kembali pengaruh interaksi *Total Quality Management* dengan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial.

Gambar 1. 2
Model Interaksi Total Quality Management dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial



¹⁴ Cindy, *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi*, (Skripsi, Program Studi Akuntansi Universitas Kristen Marantha Bandung, Bandung:2017).

Hipotesis alternatif yang diajukan sebagai berikut:

H₀₂: Interaksi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

H_{a2}: Interaksi Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

H. Sistematika Pembahasan

Pada penulisan skripsi in dibagi dalam 5 (lima) bab, dimana untuk setiap BAB diperinci berbagai uraian singkat dari setiap bab, adapun sistematika pembahasan adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab pertama menjelaskan tentang latar belakan masalah, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis, metode penelitian dan sistematika pembahasan

Bab II Kajian Pustaka

Pada bab kedua membahas tentang: 1) paparan teori yang berisikan tentang uraian sistematis dari teori-teori yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai variabel-variabel penelitian yang dibahas; menguraikan penjelasan mengenai macam-macam variabel dan definisi operasional dari setiap variabel; dan penjelasan mengapa dan bagaimana teori-teori yang ada itu dimanfaatkan dalam kegiatan penelitian yang dilakukan. 2) hipotesa.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ketiga menjelaskan tentang gambaran cara atau teknik yang akan digunakan dalam penelitian terkait metode penelitian, jenis, dan sifat penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel, dan pengukurannya. Kemudian bab ini juga membahas cara dan langkah pengujian hipotesis serta uji-uji statistik apa saja yang digunakan.

Bab IV Pembahasan Hasil Penelitian

Pada bab keempat ini berisi tentang hasil penelitian dari pengolahan data dengan pembahasannya, yang didasarkan pada analisis hasil pengujian data secara deskriptif maupun analisis hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan. Dalam bab ini dijelaskan dari hasil uji statistik yang telah dilakukan.

Bab V Penutup

Bab kelima ini merupakan penutup dimana penulis menyimpulkan hasil penelitiannya dalam bentuk simpulan atas pengujian hipotesis yang diperoleh dari masing-masing variabel. Selain simpulan bab ini juga menjelaskan saran dan keterbatasan penelitian.