

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL**
(Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:

RAHMIYATI
2010/56313

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2014**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN
KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL

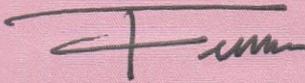
(Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)

Nama : Rahmiyati
TM/NIM : 2010/56313
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2014

Disetujui oleh:

Pembimbing I



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP : 19730213 199903 1 003

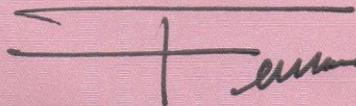
Pembimbing II



Navang Helmayunita, SE, M.Sc
NIP : 19860127 200812 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP : 19730213 199903 1 003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi

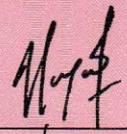
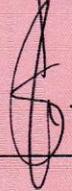
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Padang

Judul : Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan
Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja
Manajerial
Nama : Rahmiyati
TM/NIM : 2010/56313
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2014

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	1. 
2. Sekretaris	Nayang Helmayunita, SE, M.Sc	2. 
3. Anggota	Halmawati, SE, M.Si	3. 
4. Anggota	Salma Taqwa, SE, M.Si	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahmiyati
TM/NIM : 2010/56313
Tempat/Tgl. Lahir : Pekanbaru/15 September 1990
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Parit Panjang, Panampuang Kec. Ampek Angkek, Agam
No. Hp/Telp. : 082169634428
Judul Skripsi : Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Universitas Negeri Padang maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini merupakan gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji, dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar sarjana yang diperoleh karena karya tulis saya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Padang, Agustus 2014

Yang menyatakan,



Rahmiyati
NIM: 56313

ABSTRAK

Rahmiyati. 56313. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (*Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang*).

Pembimbing I : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

II : Nayang Helmayunita, SE, M.Sc

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang sejauhmana (1) pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial dan (2) pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian adalah seluruh perusahaan perbankan di Kota Padang. Sampel ditentukan berdasarkan metode *total sampling* sebanyak 27 Perbankan dengan responden *general manager* dan 2 orang perwakilan dari kepala bagian/divisi setingkat manajer. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Jenis dan sumber data adalah data primer. Analisis data menggunakan regresi berganda dengan uji F dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan (1) *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $1,997 > 1,677$ dengan nilai signifikansi $0,052 > \alpha 0,05$ dan nilai β arahnya positif yaitu sebesar 0,483 (H_1 ditolak) (2) ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,627 > 1,677$ dengan nilai signifikansi $0,001 < \alpha 0,05$ dan nilai β arahnya positif yaitu sebesar 1,092 (H_2 ditolak).

Berdasarkan hasil penelitian di atas disarankan untuk peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti judul yang sama sebaiknya menambahkan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 35,5% dan dapat dilakukan dengan metode lain dengan melakukan wawancara langsung kepada responden.

Kata kunci: *Total Quality Management* (TQM), Ketidakpastian Lingkungan dan Kinerja Manajerial

KATA PENGANTAR



Syukur alhamdulillah penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial”**. Salawat serta salam bagi Rasulullah SAW sebagai suri tauladan bagi kita semua. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan pendidikan program S-1 dan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan, serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus dan tulus mengucapkan terima kasih kepada Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak selaku pembimbing I dan Ibu Nayang Helmayunita, SE, M.Sc selaku pembimbing II yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

3. Ibu Halmawati, SE, M.Si dan Salma Taqwa, SE, M.Si selaku dosen penguji.
4. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
5. Pimpinan beserta karyawan perusahaan perbankan di kota Padang.
6. Teristimewa kepada kedua orang tua (Ayahanda Warman dan Ibunda Zurriyati), Kakak-kakakku (Arif Rahman Hakim, A.Md dan Wilda Rahmawati) dan adikku Zahratul Jannah serta keluarga besar yang telah memberikan dorongan moril maupun materil kepada penulis.
7. Teman-teman senasib seperjuangan, mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP angkatan 2010 atas dukungan moril dan materil kepada penulis.
8. Untuk yang tersayang Ridho Rahman, SE yang selalu memberikan semangat dan motivasi. Berkat motivasi dan dukungannya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
9. Serta kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Tentunya dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari masih banyak kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritikan dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi yang membutuhkannya. Terima kasih.

Padang, Agustus 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	8
1. Kinerja Manajerial.....	8
2. <i>Total Quality Management (TQM)</i>	21
3. Ketidakpastian lingkungan.....	34
B. Penelitian Terdahulu.....	37
C. Hubungan Antar Variabel.....	39
D. Kerangka Konseptual	41
E. Hipotesis	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	43
B. Populasi dan Sampel.....	43
C. Jenis dan Sumber Data	45
1. Jenis Data	45
2. Sumber Data	45
D. Teknik Pengumpulan Data	45
E. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel	46

F. Instrumen Penelitian	47
G. Uji Validitas Dan Reliabilitas	50
H. Uji Asumsi Klasik	52
1. Uji Normalitas	53
2. Uji Heteroskedastisitas.....	53
3. Uji Multikolinearitas	53
I. Teknik Analisis Data	54
1. Analisis Deskriptif.....	54
2. Metode Analisis Data.....	56
a. Uji Regresi Berganda	56
b. Uji F (F-test)	57
c. Uji t (t-test)	57
J. Definisi Operasional	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian	60
B. Demografi Responden	61
C. Deskripsi Hasil Penelitian.....	65
1. Kinerja Manajerial.....	65
2. <i>Total Quality Management</i>	66
3. Ketidakpastian Lingkungan.....	68
D. Statistik Deskriptif	69
E. Uji Validitas Dan Reliabilitas	70
F. Uji Asumsi Klasik	72
1. Uji Normalitas	72
2. Heteroskedastisitas	73
3. Multikolinearitas.....	74
G. Hasil Penelitian	75
1. Koefisien Regresi	75
2. Uji Koefisien Determinasi.....	76
3. Uji F (F-Test)	77

4. Uji Hipotesis (T-Test).....	78
H. Pembahasan	80
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	86
B. Keterbatasan Penelitian	86
C. Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Hasil Penelitian Sebelumnya	37
2. Daftar Perbankan di Kota Padang	44
3. Daftar Skor Jawaban Pernyataan Berdasarkan Sifat	48
4. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	48
5. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	51
6. Item Kuesioner yang Dibuang	52
7. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	61
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	62
9. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	63
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	64
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	65
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial	66
13. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Total Quality Management</i> (TQM)	67
14. Distribusi Frekuensi Variabel Ketidakpastian Lingkungan	68
15. Statistik Deskriptif	69
16. Nilai <i>Corrected Item-Total Correlation</i> terkecil	70
17. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	71
18. Uji Normalitas	72
19. Uji Heteroskedastisitas	73
20. Uji Multikolinearitas	74
21. Koefisien Regresi Berganda	75
22. <i>Adjusted R Square</i>	77
23. Uji F	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Permohonan Penelitian	92
2. Kuesioner Penelitian pada <i>Pilot Test</i>	93
3. Tabulasi Hasil <i>Pilot Test</i>	98
4. Kuesioner Penelitian	101
5. Tabulasi Hasil Kuesioner Penelitian	105
6. Uji Validitas dan Reliabilitas	111
7. Statistik Deskriptif	116
8. Teknik Analisis Data	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan global yang berdampak pada pertumbuhan pasar dan perdagangan internasional, mengharuskan setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan persaingan dalam dunia industri memberikan perhatian penuh kepada kualitas. Kualitas menjadi semakin penting karena banyaknya produk dan jasa yang ditawarkan dan konsumen akan lebih selektif karena konsumen semakin menginginkan produk atau jasa yang berkualitas. Untuk dapat membuat produk atau jasa yang memiliki kualitas yang baik, perusahaan sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan memecahkan masalah. Dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, manajer membentuk sebuah hasil kerja melalui proses kinerja yang dapat dijalankan sesuai tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi.

Kinerja manajer menjadi pusat perhatian dalam sebuah organisasi. Kinerja merupakan suatu keadaan yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil. Pada akhirnya, kinerja merupakan alat manajemen untuk menilai dan

melihat perkembangan yang dicapai selama ini atau dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Mahoney (1963) dalam Sianipar (2013) yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staf, pengaturan, negosiasi, dan perwakilan. Dengan kinerja manajerial atau kemampuan mengelola kegiatan dalam suatu organisasi yang maksimal, kelangsungan hidup suatu organisasi akan dapat dipertahankan.

Dalam meningkatkan kinerja manajerial penerapan *total quality management* penting dilakukan. *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu sistem yang dapat dikembangkan menjadi pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Tjiptono dalam Kumentas, 2013). Menurut Gaspersz (2002:5) *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Ada sepuluh karakteristik TQM yang mempengaruhi kinerja manajer yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali,

kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Goetsch dan Davis dalam Hasanah, 2013). Dengan demikian TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. Jadi TQM yang tinggi atau baik akan memperoleh kinerja yang baik pula. Dengan diterapkannya TQM, manajer dan semua orang yang ada dalam perusahaan akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

Selain TQM salah satu variabel independen lainnya yang mempengaruhi kinerja manajerial yaitu ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian menurut Daft (2002: 99) adalah para manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan serta perubahan lingkungan. Menurut Duncan (1972) dalam Frestilia (2013) ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang dibuat. Sedangkan menurut Robbins (2010: 84) ketidakpastian lingkungan merupakan laju perubahan dalam sebuah lingkungan organisasi. Ada 3 bentuk ketidakpastian yaitu ketidakpastian

keadaan, ketidakpastian pengaruh dan ketidakpastian respon (Chenhall dan Morris dalam Mayeni, 2010).

Tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi dalam lingkungan organisasi mempunyai implikasi yang penting terhadap organisasi. Ketidakpastian yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu dalam memprediksi lingkungan secara akurat. Sedangkan ketidakpastian yang rendah menyebabkan individu dapat menentukan langkah dalam membantu organisasi menyusun rencana yang akurat. Ketidakpastian lingkungan yang ada akan menyulitkan manajer dalam melakukan perencanaan, pengawasan, dan membuat keputusan terhadap operasi perusahaan. Ketidakpastian lingkungan merupakan persepsi dari anggota organisasi dalam mengatasi pengaruh faktor lingkungan terhadap organisasi.

Fenomena yang dilihat, akhir tahun 2008 sebuah bank Swasta yaitu Bank Century dianggap berpotensi memicu krisis sistemik, menyusul kalah kliring yang dialaminya yang disebabkan permasalahan internal bank tersebut. Permasalahan internal tersebut adalah adanya penipuan yang dilakukan oleh pihak manajemen bank terhadap nasabah. Kemudian manajernya sendiri tidak bisa memutuskan pilihan antara mengikuti perintah pemegang saham atau tidak mengikuti perintah tersebut. Disini terjadi ketidakpastian oleh manajer itu sendiri, dimana ketidakpastian lingkungan menyulitkan manajer dalam melakukan perencanaan, pengawasan, dan

membuat keputusan terhadap operasi perusahaan tanpa ada informasi dari pihak manajemen.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009) yang menguji tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Andalas Steel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak mempengaruhi kenaikan kinerja manajerial. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Lastanto (2009) menunjukkan hasil bahwa TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmah (2011) tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan dan lingkup sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada bank anggota perbanas Surabaya, memperoleh hasil bahwa ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan sistem akuntansi manajemen dalam suatu bank berpengaruh terhadap kinerja manajerialnya. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Frestilia (2013) menunjukkan hasil ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di kota Padang.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menganalisis permasalahan ini lebih jauh dalam sebuah penelitian, karena penulis ingin menguji kembali apakah dengan

menggunakan teori yang sama, variabel yang berbeda dan lokasi yang berbeda, serta waktu yang berbeda, akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian yang sebelumnya dengan judul **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Sejuahmana pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial?
2. Sejuahmana pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui secara empiris tentang:

1. Pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial
2. Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial

D. Manfaat Penelitian

Selain tujuan yang hendak dicapai tersebut, penulis juga berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perbankan di kota Padang.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan dalam kinerja manajerial perusahaan tersebut.
3. Bagi akademis, penelitian ini bisa memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan yang berkaitan dengan kinerja manajerial dan sebagai referensi untuk diteliti lebih lanjut di lingkungan akademika.
4. Bagi peneliti selanjutnya dapat dijadikan referensi yang akan mengadakan kajian lebih luas dalam bahasan ini.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Definisi

Menurut Rivai dan Basri (2005: 14) 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 Mulyadi (2007: 337) kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Kinerja secara umum merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategik suatu organisasi. Menurut Bastian (2006: 329) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan,

visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Menurut Suprihanto (2000) dalam Fibrianti (2013) menyebutkan istilah kinerja dengan prestasi kerja yaitu hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Hasibuan (2005) dalam Fibrianti (2013) menjelaskan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Mahoney *et al* (1963) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi yaitu:

- 1) Perencanaan (*Planning*)
- 2) Investigasi (*Investigating*)
- 3) Pengkoordinasian (*Coordinating*)
- 4) Evaluasi (*Evaluation*)
- 5) Pengawasan (*Monitoring*)

- 6) Pengaturan Staf (*Staffing*)
- 7) Negosiasi (*Negotiating*)
- 8) Perwakilan (*Representating*).

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

- 1) Perencanaan, dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.
- 2) Investigasi, yaitu kemampuan individu untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan analisis pekerjaan.
- 3) Pengkoordinasian, yaitu kemampuan untuk melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain dan hubungan dengan manajer lain.
- 4) Evaluasi, yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.
- 5) Pengawasan, yaitu kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

- 6) Pengaturan staf, yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.
- 7) Negosiasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual, tawar-menawar secara kelompok.
- 8) Perwakilan, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan, pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, melakukan pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, menerapkan pendekatan kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum 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.

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. Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2001: 415) penilaian kinerja merupakan 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.

Manfaat penilaian kinerja:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

c. Tingkatan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Robbins dan Coulter (2010: 6) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:

- 1) Manajer lini pertama (*first-line manager*)
- 2) Manajer tingkat menengah (*middle manager*)
- 3) Manajer puncak (*top manager*)

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Robbins dan Coulter tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Manajer lini pertama

Para manajer di jenjang terbawah manajemen yang mengelola pekerjaan para karyawan non-manajerial dan biasanya terlibat secara langsung atau tak langsung di dalam aktivitas memproduksi barang-barang atau jasa untuk para pelanggan organisasi.

- 2) Manajer tingkat menengah

Para manajer yang menduduki posisi diantara jenjang terbawah dan jenjang teratas organisasi, yang mengelola pekerjaan para manajer lini pertama.

- 3) Manajer puncak

Para manajer yang berada di dekat atau pada jenjang tertinggi di dalam struktur organisasi, yang bertanggung jawab atas

pengambilan-pengambilan keputusan yang mempengaruhi seluruh organisasi dan menetapkan sasaran-sasaran dan rencana kerja bagi organisasi.

d. Fungsi-Fungsi Manajerial

Seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif. Fungsi-fungsi tersebut terbagi ke dalam empat fungsi (Robbins dan Coulter 2010: 9) yaitu:

1) Perencanaan (*planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas-aktivitas.

2) Penataan (*organizing*)

Menentukan apa yang harus diselesaikan, bagaimana caranya dan siapa yang akan mengerjakannya.

3) Kepemimpinan (*leading*)

Memotivasi, memimpin dan tindakan-tindakan lainnya yang melibatkan interaksi dengan orang-orang lain.

4) Pengendalian (*controlling*)

Mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai rencana.

e. Peran Manajerial

Menurut Mintzberg (1980) dalam Robbins (2010) terdapat 3 kategori dasar peran manajerial yaitu:

- 1) Peran jembatan antar-pribadi (*interpersonal roles*)
- 2) Peran penyambung informasi (*informational roles*)
- 3) Peran pengambil keputusan (*decisional roles*).

Penjelasan 3 macam peran manajerial tersebut diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Peran jembatan antar pribadi (*interpersonal roles*)

Kelompok peran jembatan antar-pribadi meliputi peranan-peranan yang melibatkan hubungan dengan orang lain (para bawahan dan orang-orang di luar organisasi) dan aktivitas-aktivitas lainnya yang bersifat seremonial dan simbolis.

- a) Panutan (*figurehead*)

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, atau menjamu makan siang pelanggan atau kolega. Kegiatan yang terkait dengan peran interpersonal sering bersifat rutin, tanpa adanya komunikasi ataupun keputusan penting. Meskipun demikian, kegiatan itu penting untuk memperlancar fungsi organisasi dan tidak dapat diabaikan oleh seorang pemimpin.

- b) Pimpinan (*leader*)

Seorang pemimpin bertanggung jawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan yang

terkait dengan itu berhubungan dengan kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung. Yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya. Sedangkan yang berkaitan secara tidak langsung antara lain seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya. Pengaruh seorang pemimpin jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Otoritas formal memberikan seorang pemimpin kekuasaan potensial yang besar; tetapi kepemimpinanlah yang menentukan seberapa jauh potensi tersebut bisa direalisasikan.

c) Penghubung (*liaison*)

Literatur manajemen selalu mengakui peran sebagai pemimpin, terutama aspek yang berkaitan dengan motivasi. Hanya baru-baru ini saja pengakuan mengenai peran sebagai penghubung, di mana pemimpin menjalin kontak di luar rantai komando vertikal mulai muncul. Hal itu mengherankan, mengingat banyak temuan studi mengenai pekerjaan manajerial menunjukkan bahwa pemimpin menghabiskan waktunya bersama teman sejawat dan orang lain dari luar unitnya sama banyak dengan waktu yang dihabiskan dengan anak buahnya, sementara dengan atasannya justru kecil. Pemimpin menumbuhkan dan memelihara kontak tersebut biasanya dalam rangka mencari informasi. Akibatnya, peran sebagai

penghubung sering secara khusus diperuntukkan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privat, verbal, tetapi efektif.

2) Peran penyambung informasi (*informational roles*)

Melibatkan aktivitas-aktivitas pengumpulan, penerimaan dan penyampaian informasi. Tiga peran pemimpin berikut ini mendeskripsikan aspek informasional tersebut.

a) Monitor (*monitor*)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi, dia juga seringkali harus menginterogasi kontak serta anak buahnya, dan kadangkala menerima informasi gratis, sebagian besar merupakan hasil jaringan kontak personal yang sudah dikembangkannya. Perlu diingat, bahwa sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin dalam perannya sebagai monitor datang dalam bentuk verbal, kadang berupa gosip, rumor, dan spekulasi yang masih membutuhkan konfirmasi dan verifikasi lebih lanjut.

b) Penyebar berita (*disseminating*)

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama (*sharing*) dan didistribusikan kepada anak buah yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buahnya tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah

yang kadang-kadang harus meneruskan informasi dari anak buah yang satu kepada yang lainnya.

c) Juru bicara (*spokesperson*)

Sebagai juru bicara seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang di luar unit organisasinya.

3) Peran pengambilan keputusan (*decisional roles*)

Mencakup hal-hal yang terkait dengan pengambilan keputusan dan penentuan pilihan. 4 peran di dalam kelompok ini adalah:

a) Pengusaha (*entrepreneur*)

Sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan di mana organisasi tersebut eksis. Dalam perannya sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus selalu mencari ide-ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpinnya.

b) Pengentas kendala (*disturbance handler*)

Peran sebagai wirausaha mengacu kepada peran sukarela seorang pemimpin sebagai agen pembaruan, sementara di pihak lain peran sebagai pengendali gangguan memotret keharusan pemimpin untuk merespon tekanan-tekanan yang dihadapi organisasinya. Di sini perubahan merupakan sesuatu di luar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya tekanan

situasi yang kuat sehingga tidak bisa diabaikan. Pemimpin seringkali harus menghabiskan sebagian besar waktunya untuk merespon gangguan yang menekan tersebut. Tidak ada organisasi yang berfungsi begitu mulus, begitu terstandardisasi, yaitu telah memperhitungkan sejak awal semua situasi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Gangguan timbul bukan saja karena pemimpin bodoh mengabaikan situasi hingga situasi tersebut mencapai posisi kritis, tetapi juga karena pemimpin yang baik tidak mungkin mengantisipasi semua konsekuensi dari setiap tindakannya.

c) Pengalokasi sumber daya (*resource allocator*)

Pada diri pemimpinlah terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasinya. Mungkin, sumberdaya terpenting yang dialokasikan seorang pemimpin adalah waktunya. Perlu diingat bahwa bagi seseorang yang memiliki akses ke pemimpin berarti dia bersinggungan dengan pusat saraf unit organisasi dan pengambil keputusan. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya.

d) Perunding (*negotiator*)

Banyak studi mengenai kerja manajerial mengindikasikan bahwa pemimpin menghabiskan cukup banyak waktunya dalam

negosiasi. Sebagaimana dikemukakan Leonard Sayles, negosiasi merupakan *way of life* dari seorang pemimpin yang canggih. Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negosiasi merupakan bagian integral dari tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi, dan hanya dia yang memiliki pusat saraf informasi yang dibutuhkan dalam melakukan negosiasi penting.

f. Keahlian-Keahlian (*Skill*) Manajerial

Robert dalam Robbins (2010: 13) menyatakan para manajer membutuhkan 3 keahlian dasar yaitu:

1) Keahlian teknis (*technical skills*)

Keahlian teknis merupakan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan sebuah pekerjaan yang spesifik, yang diperlukan untuk dapat menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik. Keahlian teknis biasanya lebih penting bagi para manajer lini pertama, karena mereka pada umumnya harus mengelola para karyawan yang bekerja dengan berbagai peralatan dan teknik untuk memproduksi barang atau jasa untuk para pelanggan organisasi.

2) Keahlian hubungan antar-manusia (*human skills*)

Keahlian ini melibatkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, baik secara sendiri-sendiri maupun di dalam kelompok.

Seorang manajer dengan keahlian hubungan antar manusia yang baik akan memperoleh sumbangsih terbaik dari para bawahannya.

3) Keahlian konseptual (*conceptual skills*)

Keahlian konseptual adalah kemampuan berpikir dan memahami hal-hal yang bersifat abstrak dan kompleks. Dengan menggunakan keahlian ini, seorang manajer dapat memandang organisasi dari perspektif keseluruhan, memahami hubungan-hubungan di antara berbagai bagian organisasi dan membayangkan bagaimana organisasi dapat membaur dengan baik dengan lingkungan tempatnya berada.

2. Total Quality Management (TQM)

a. Definisi

Pengertian *Total Quality Management* (TQM) menggambarkan penekanan kualitas yang memacu seluruh organisasi, mulai dari pemasok sampai konsumen. *Total Quality Management* (TQM) menekankan pada komitmen manajemen untuk memiliki keinginan yang berkesinambungan bagi perusahaan untuk mencapai kesempurnaan di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi konsumen.

Menurut Gaspersz (2002: 5) *Total Quality Management* (TQM) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area

fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Sedangkan menurut Nasution (2005) dalam Mintje (2013) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan yaitu rute pasar dan rute kedua (nasution dalam Kumentas, 2013).

Dari beberapa definisi di atas, maka *total quality management* dapat dikatakan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimumkan daya saing organisai melalui perbaikan terus-menerus atas barang atau jasa, manusia, proses dan lingkungannya untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

b. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Hasanah (2013: 15) yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1) Fokus pada pelanggan

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memuaskannya, dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, obsesi utama suatu perusahaan yaitu meningkatkan kualitas baik itu kualitas produk/jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan kerja di mana kualitas merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan serta dalam menarik konsumen/pelanggan.

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ini 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 suatu 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) Kerjasama tim (*team work*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara 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) Perbaikan sistem yang secara berkesinambungan

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

7) Pendidikan dan pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan

sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8) Kebebasan yang terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9) Kesatuan tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Agar dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

c. Konsep *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah daripada nilai suatu produk. Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Nasution dalam Hasanah, 2013: 19)

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur (Bounds *et al.* dalam Hasanah, 2013: 19), yaitu sebagai berikut:

1) Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian pelayanan dan sebagainya.

2) Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3) Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dengan perbaikan kualitas produk secara kontinu, maka dapat memuaskan keinginan pelanggan.

d. Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Nasution dalam Narsa (2003) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1) Kepuasan pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan

pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2) Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*), yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh

karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, yaitu variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4) Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

e. Manfaat Penerapan TQM

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur

berpengaruh pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan. Keuntungan yang didapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa dengan kualitas terbaik yaitu berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah. Gabungan keduanya menghasilkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan (Nasution dalam Hasanah, 2013: 22).

f. Elemen Pendukung TQM

Menurut Natha dalam Hasanah (2013: 24) agar sukses dalam menerapkan TQM, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada delapan elemen kunci, yaitu: (1) Etika, (2) Integritas, (3) Kepercayaan (4) Pendidikan dan Pelatihan (5) Kerjasama Tim, (6) Kepemimpinan (7) Komunikasi, dan (8) Penghargaan, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1) Etika

Etika adalah disiplin yang terkait dengan kebaikan dan keburukan dalam berbagai situasi. Ini seperti dua sisi mata uang yang dilambangkan oleh etika organisasi dan etika individu. Etika organisasi membentuk sebuah kode etik bisnis yang menguraikan petunjuk bagi semua anggotanya dan harus melekat dalam pekerjaan sehari-hari mereka. Sedangkan etika individu mencakup kebenaran dan kesalahan perseorangan.

2) Integritas

Integritas mencakup kejujuran, moral, nilai-nilai, keadilan, dan kesetiaan terhadap kebenaran dan keikhlasan. Karakteristiknya adalah bahwa apa yang diharapkan oleh pelanggan (internal/eksternal) dan apa yang memang layak untuk mereka terima.

3) Kepercayaan

Kepercayaan adalah produk dari integritas dan perilaku yang beretika. Tanpa kepercayaan, kerangka kerja dari TQM tidak dapat dibangun. Kepercayaan membantu perkembangan partisipasi penuh dari semua anggota organisasi. Ia memperkenalkan aktivitas pemberian wewenang yang mendorong kebanggaan turut memiliki perusahaan dan juga komitmen. Ia memberi peluang dilakukannya pengambilan keputusan pada semua level dalam organisasi, mengembangkan penanganan resiko oleh tiap-tiap individu untuk perbaikan berkelanjutan dan membantu dalam menjamin bahwa ukuran-ukuran yang digunakan terpusat pada perbaikan proses dan tidak digunakan untuk melawan pendapat orang lain. Kepercayaan adalah sifat dasar untuk menjamin kepuasan pelanggan. Jadi, kepercayaan membangun lingkungan yang kooperatif (saling bekerja sama) sebagai dasar untuk TQM.

4) Pendidikan dan pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan.

5) Kerjasama tim

Kerjasama tim juga merupakan sebuah elemen kunci dari TQM, yang menjadi alat bagi organisasi dalam mencapai kesuksesan. Dengan menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian yang cepat dan tepat terhadap semua masalah. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang akan merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari pekerja-pekerja lainnya berupa solusi-solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi.

6) Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan.

7) Komunikasi

Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. TQM yang sukses menuntut komunikasi dengan dan/atau diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan. Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses TQM. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

8) Penghargaan

Penghargaan adalah elemen terakhir dari keseluruhan sistem TQM. Ini sebaiknya diberikan untuk saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang memuaskan baik dihasilkan oleh suatu tim ataupun individu. Para karyawan akan didorong untuk berusaha keras memperoleh penghargaan untuk dirinya dan untuk timnya. Menemukan dan mengenal para kontributor dari saran-saran dan pencapaian-pencapaian yang baik tersebut merupakan tugas dari seorang supervisor. Begitu para kontributor ini dihargai, mereka akan dapat mengalami perubahan yang sangat besar dalam hal penghargaan diri, produktifitas, mutu dan jumlah karya yang pada akhirnya mendorong seseorang untuk berusaha lebih giat dalam tugas sehari-harinya. Penghargaan datang dalam bentuk terbaiknya jika saran-saran tersebut diikuti oleh sebuah tindakan langsung untuk mencapai hasil yang baik oleh kontributor tersebut.

3. Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian menurut Daft (2002: 99) dalam Frestilia (2013: 4) adalah para manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan serta perubahan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan diidentifikasi sebagai faktor penting karena kondisi demikian dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan menjadi bermasalah dalam

situasi operasi yang tidak pasti karena tidak terprediksinya kejadian masa mendatang.

Menurut Yuwono dalam Fibrianti (2013: 111) ketidakpastian lingkungan adalah persepsi ketidakpastian lingkungan atas lima faktor lingkungan, yaitu pelanggan, pemasok, pesaing, pemerintah, dan teknologi di mana masing-masing di atas mempunyai kepentingan kepada organisasi. Organisasi dalam lingkungan yang tidak pasti, bisa menghadapi bermacam-macam pelanggan, pengenalan produk baru dalam waktu singkat dan koneksi sejumlah pemasok. Organisasi lebih tergantung dalam sebuah lingkungan dimana sumber-sumber yang dibutuhkan tidak tersedia secara luas, sumber-sumber bahkan tidak tersalurkan, dan peningkatan koneksi mengganggu unsur-unsur lingkungan dan keterkaitan antar mereka.

Noreen dalam Mayeni (2010) menyatakan ketidakpastian lingkungan mempengaruhi praktik akuntansi manajerial. Dimana kondisi ini sangat menguntungkan bagi para konsumen karena persaingan yang semakin intensif mendorong harga lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi dan semakin banyak pilihan, ini disebabkan oleh para perusahaan saling berkompetisi dalam berbagai alat pemenuhan kebutuhan dan langkah-langkah inovasi jasa dan produk mengalami perkembangan yang cukup pesat.

Menurut Chenhall dan Morris dalam Mayeni (2010) ada 3 ketidakpastian lingkungan, yaitu:

a. Ketidakpastian keadaan (*state uncertainly*)

Jika lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasakan tidak pasti terhadap pemasok, pesaing, pelanggan, konsumen dan lain sebagainya atau manajer merasa tidak pasti terhadap kemungkinan perubahan lingkungan yang relevan.

b. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainly*)

Berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu. Manajer dapat berada dalam ketidakpastian pengaruh ini bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh pada perusahaan (sifat), seberapa jauh masalah berpengaruh (kedalaman) dan kapan berpengaruh tersebut sampai ke perusahaan (waktu). Ketidakpastian pengaruh akan peristiwa yang terjadi pada masa mendatang akan lebih menonjol jika ketidakpastian lingkungan sangat tinggi di masa yang akan datang.

c. Ketidakpastian respon (*respon uncertainly*)

Merupakan usaha untuk memahami pilihan respon yang tersedia bagi organisasi dan manfaat tiap-tiap respon yang dilakukan. Dengan demikian ketidakpastian lingkungan respon didefinisikan sebagai ketiadaan pengetahuan tentang perubahan respon, memprediksi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon.

Duncan (1972) dalam Herdiansyah (2012) mendefinisikan ketidakpastian lingkungan sebagai: (1) ketiadaan informasi tentang faktor-faktor lingkungan yang berhubungan dengan situasi pengambilan keputusan, (2) tidak diketahuinya outcome dari keputusan tertentu tentang seberapa besar perusahaan akan mengalami kerugian jika keputusan yang diambil ternyata salah, dan (3) ketidakmampuan untuk menilai kemungkinan pada berbagai tingkat keyakinan, tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dapat mempengaruhi berhasil atau gagalnya suatu keputusan.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
1.	Yudi kurniawan Lastanto (2009)	Pengaruh TQM, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam (Persero).	TQM, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.	TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.
2.	Nastiti Mintje (2013)	Pengaruh TQM, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado.	TQM, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.	TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial, sedangkan Sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
3.	Dewi Maya Sari (2009)	Pengaruh penerapan <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial pada PT. Super Andalas Steel.	TQM dan kinerja manajerial	TQM tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial dan tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial.
4.	Hikmah Hasanah (2013)	Pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating.	TQM, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.	<i>Total Quality Management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial dan interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial, sedangkan Interaksi antara TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan secara individual terhadap kinerja manajerial.
5.	Cynthia N. Kumentas (2013)	Pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan penghargaan terhadap kinerja manajerial PT. Pos Indonesia.	TQM, sistem penghargaan, sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial.	Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial sedangkan <i>TQM</i> dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
6.	Intan nur Rahmah (2011)	Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan lingkup sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada bank anggota perbanas Surabaya.	Ketidakpastian lingkungan, lingkup sistem akuntansi manajemen dan kinerja manajerial.	Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sedangkan lingkup sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
7.	Fibrianti dan Riharjo (2013)	Pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota Surabaya.	Partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajerial.	partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
8.	Nindhy Frestilia (2013)	Pengaruh pemanfaatan teknologi informasi, karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial.	Pemanfaatan teknologi informasi, karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen, ketidakpastian lingkungan dan kinerja manajerial.	Pemanfaatan teknologi informasi dan Karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan *total quality management* dengan kinerja manajerial

TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan/organisasi yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang

menerapkannya. Selain itu 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.

2. Hubungan ketidakpastian lingkungan dengan kinerja manajerial

Semakin tinggi ketidakpastian lingkungan maka akan berakibat penurunan terhadap kinerja manajerial atau semakin tinggi tingkat ketidakpastian lingkungan maka kinerja manajerial akan semakin buruk. Hal ini sejalan dengan teori Duncan (1972) dalam Frestilia (2013) yang menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan keterbatasan individu dalam menilai probabilitas gagal atau berhasil keputusan yang dibuat. Tingginya ketidakpastian lingkungan organisasi dapat menyulitkan manajer dalam menyusun perencanaan dan pengendalian yang efektif Miliken (1987) dalam Frestilia (2013).

Ketidakpastian akan dialami oleh seseorang jika ia tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi secara akurat, atau karena tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Ketidakpastian lingkungan adalah situasi di mana seseorang terkendala untuk memprediksi keadaan sekitar, sehingga sulit untuk mengetahui gagal atau berhasil keputusan yang telah dibuat. Ketidakpastian lingkungan yang dihadapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Semakin tinggi kemampuan

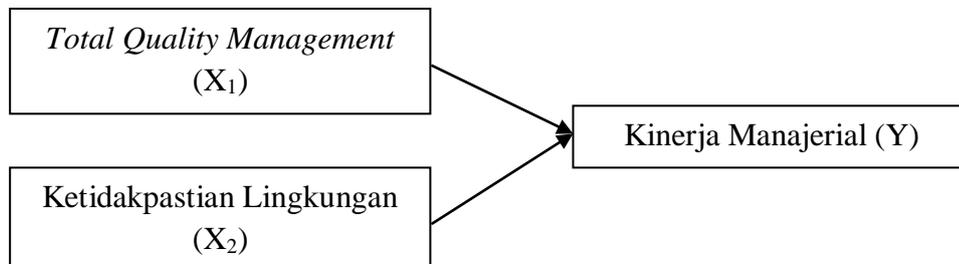
dalam memprediksi, maka semakin rendah tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi. Ini berarti bahwa semakin tinggi ketidakpastian lingkungan akan semakin menurunkan kinerja manajerial.

Bagi perusahaan, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan, yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan. Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, seorang manajer akan mengalami kesulitan dalam membuat perencanaan dan melakukan pengendalian terhadap perusahaan. Perencanaan akan menjadi masalah dalam ketidakpastian karena peristiwa-peristiwa yang akan datang tidak dapat diprediksi. Pengendalian terhadap aktivitas perusahaan juga sulit dilakukan dalam suasana yang tidak pasti.

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berfikir merupakan konsep untuk menjelaskan dan menunjukkan keterkaitan variabel yang akan diteliti berdasarkan perumusan masalah. Ruang lingkup penulisan penelitian ini adalah Kota Padang sebagai unit analisis. Dimana variabel analisisnya yaitu variabel independen berupa *Total Quality Management* (X_1) dan ketidakpastian lingkungan (X_2) Sedangkan kinerja manajerial sebagai variabel dependen (Y), dimana ada keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen, karena kinerja dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja seseorang yang dalam hal ini kinerja manajerial.

Dari uraian di atas, maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas maka didapatkan hipotesis sebagai berikut:

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

H2: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauhmana pengaruh *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perbankan di Kota Padang. Berdasarkan hasil penelitian dan uji hipotesis yang telah dilakukan, maka hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perbankan di Kota Padang.
2. Ketidakpastian lingkungan berpengaruh tidak signifikan negatif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan perbankan di Kota Padang.

B. Keterbatasan Penelitian

Meskipun peneliti telah berusaha merancang dan mengembangkan penelitian ini sedemikian rupa, namun masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Peneliti hanya menggunakan dua variabel saja yaitu *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan dan ternyata hasil penelitian ini menunjukkan bahwa uji Adjusted R² masih kecil yaitu sebesar 0,355%. Ini berarti bahwa kontribusi variabel independen hanya sebesar 35,5%.

Artinya masih terdapat variabel lain yang memiliki kontribusi yang lebih besar dalam memprediksi kinerja manajerial.

2. Penyebaran kuesioner pada beberapa bank di kota Padang masih memiliki kendala dalam prosedur perizinan dan pengisian kuesioner. Hal tersebut menyebabkan data yang diolah kurang optimal, untuk penelitian selanjutnya diharapkan responden yang dituju dapat melakukan pengisian kuesioner yang disebarkan.
3. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dalam bentuk kuesioner akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara langsung dengan responden.

C. Saran

Berdasarkan pada pembahasan dan kesimpulan di atas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Bagi peneliti lain yang tertarik untuk meneliti judul yang sama, maka peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan dan menggunakan variabel lain, karena dari model penelitian yang digunakan, diketahui bahwa variabel penelitian yang digunakan dapat menjelaskan sebesar 35,5%. Sedangkan 64,5% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

2. Untuk penelitian selanjutnya lebih memperbanyak responden penelitian dan kuisisioner yang terdistribusi lebih banyak, hal itu dapat dengan cara mengkonfirmasi kesediaan perusahaan yang akan dilakukan sebagai objek penelitian terlebih dahulu sebelum melaksanakan survey.
3. Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan dengan metode lain untuk mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan wawancara secara langsung dengan responden dalam pengisian kuisisioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.