

**ANALISIS PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA,
KOMITMEN ORGANISASI DAN KULTUR ORGANISASI TERHADAP
HUBUNGAN ANTARA *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DAN KINERJA
MANAJERIAL (Studi Pada PT. Indah Kiat Pulp & Paper, Tbk. Perawang)**

Febri Rahmi dan Chronika Manurung
Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau
E-mail : febrirahmi@yahoo.com
febri.rahmi@uin-suska.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh variable moderasi: sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi dan Kultur Organisasi terhadap Hubungan antara Total Quality Management dan Kinerja Manajerial. Penelitian ini dilakukan pada PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. Perawang. Sampel penelitian ini adalah para manajer tingkat menengah dan tingkat bawah. Metode penentuan sampel dengan purposive sampling. Data dikumpulkan dengan teknik penyebaran kuisioner. Data yang digunakan adalah data primer. Data dianalisis dengan metode regresi linier berganda.

Hasil pengujian data menunjukkan bahwa uji validitas dan reliabilitas dapat terpenuhi. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yaitu normalitas, multikolinearitas, heterokedastisitas dan autokorelasi, dan semua kriteria pengujian dapat terpenuhi.

Berdasarkan hasil regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi dan kultur organisasi dapat memoderasi hubungan antara Total Quality Management dan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis diterima dan konsisten dengan penelitian sebelumnya.

Kata Kunci: *Total Quality Management, Kinerja Manajerial, sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi dan Kultur Organisasi*

PENDAHULUAN

Persaingan global telah memberikan peluang kepada perusahaan untuk membuktikan bahwa produk atau jasa yang dihasilkannya berkualitas. Perusahaan perlu memperhatikan kualitas produk atau jasa tersebut karena semakin tinggi tingkat kritis masyarakat dan semakin meningkat kompetisi antar perusahaan. Pe-

rusahaan yang tidak memperhatikan kualitas atau mutu produk akan mengalami penurunan pangsa pasar dan konsekuensinya laba operasi menurun.

Menurut Tjiptono (2008), cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan produk berkualitas dan untuk itu diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia,

proses dan lingkungan. Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

Perusahaan yang dapat memberikan jaminan kepada konsumen tentang produk yang dihasilkan berkualitas, tahan lama dan tidak mudah rusak akan mendapatkan penghargaan berupa sertifikat ISO 9706. PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. merupakan salah satu contoh perusahaan yang telah mendapatkan piagam penghargaan tersebut di tahun 2005 dan telah diperbaharui tahun 2011. Selain itu perusahaan ini juga menerima sertifikat produk ramah lingkungan tahun 2011 dan sertifikat SNI dari Badan Sertifikasi Nasional tahun 2011. Keberhasilan perusahaan ini tidak terlepas dari adanya kerja sama yang baik antara pimpinan dan manajemen perusahaan, terutama dalam memperhatikan kualitas secara keseluruhan.

Kualitas manajemen perusahaan akan baik bergantung pada kinerja karyawan, komitmen organisasi dan kultur organisasi. Perusahaan yang sering melakukan pengukuran atau penilaian kinerja karyawan maka akan meningkatkan kualitas atau mutu. Sementara itu komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Perusahaan membutuhkan pimpinan

dan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi agar dapat menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sehingga perusahaan dapat bertahan secara terus menerus. Selanjutnya kultur organisasi atau budaya perusahaan dapat membentuk perilaku pemimpin dan harapan bawahan. *Total Quality Management* dideskripsikan sebagai sebuah kultur atau budaya, sikap mental dan pengorganisasian suatu perusahaan yang berusaha untuk menarik konsumen dengan produk dan pelayanan yang memuaskan kebutuhan mereka.

Penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan menggunakan variabel moderasi telah banyak dilakukan, diantaranya Supratiningrum dan Zulaikha (2003), dan Hasanah (2013) menyatakan bahwa interaksi sistem pengukuran kinerja dan TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005:579) menyatakan hal yang berbeda yaitu sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif. Sementara itu Sita (2005) menjelaskan bahwa interaksi sistem pengukuran kinerja dan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Mardiyati dan Prabowo (2014) menetapkan bahwa interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain interaksi antara TQM dengan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Carolina (2012) menyatakan bahwa budaya atau kultur organisasi mempengaruhi hubungan antara penerapan TQM dan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya ada yang kontradiktif dan penghargaan yang berhasil diperoleh perusahaan PT. Indah Kiat Pulp & Paper Tbk. yang menyatakan bahwa produk yang dihasilkan berkualitas dan dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Apakah benar kebutuhan konsumen dapat terpenuhi atau puas dengan produk yang dihasilkan dengan diperolehnya piagam penghargaan ISO tersebut? Hal ini menarik untuk diteliti kembali. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan *Total Quality Management* yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi dan kultur organisasi.

Mengacu pada latar belakang masalah diatas maka dirumuskanlah permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah sistem pengukuran kinerja dapat memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja manajerial?
3. Apakah komitmen organisasi dapat memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja manajerial?
4. Apakah kultur organisasi dapat memoderasi hubungan antara TQM dan kinerja manajerial?

Selanjutnya penelitian ini berdasar kan rumusan masalah, bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial
2. Untuk menganalisis moderasi sistem pengukuran kinerja terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.
3. Untuk menganalisis moderasi komitmen organisasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.
4. Untuk menganalisis moderasi kultur organisasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan, diantaranya sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, yaitu dapat memberikan referensi tambahan mengenai pentingnya teknik penentuan kualitas produk dengan menggunakan *Total Quality Management (TQM)* dan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi dan kultur organisasi.
2. Bagi peneliti, yaitu dapat memberikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti TQM dan kinerja manajerial.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial

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. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial (Tjiptono 2008:4). Hansen dan Mowen (2009:17) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Nasution (2005) menjelaskan bahwa TQM ini adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork* produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan.

Menurut *International Organization for Standardization* (ISO), TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat. Tujuan utama TQM adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Gaspersz, 2005).

Menurut Hensler dan Brunell yang dikutip oleh Tjiptono (2008) ada empat prinsip utama dalam TQM yaitu kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen

berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. Sementara itu Nasution (2005) menerangkan ada 10 unsur utama dalam TQM yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama team, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan.

Menurut Umam (2010) kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan atau keberhasilan yang dicapai dalam pekerjaan. Ada 8 dimensi kinerja personel menurut Narsa dan Yuniawati (2003:24) yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan.

Penelitian Hasanah, (2013) menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif antara TQM terhadap kinerja manajerial. Hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1: Penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi dengan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, yang dapat diibaratkan seperti meteran pengukur kecepatan dari sebuah mobil (Gaspersz, 2005). Sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan dengan praktik penerapan TQM. Sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari

serangkaian ukuran akan dapat menilai kinerja manajerial dan dapat memberikan informasi untuk mengambil keputusan tentang promosi, kenaikan jabatan dan gaji (Mardiyah dan Listianingsih, 2005:571).

Penelitian Mardiyah dan Listianingsih, (2005:579) menunjukkan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial, namun arah hubungan interaksinya negatif. Semakin tinggi pengaruh sistem pengukuran kinerja semakin besar pengaruh negatif TQM terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja.

II.3. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi dengan Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2005) komitmen organisasi mengacu kepada loyalitas karyawan kepada organisasi dan ditentukan oleh sejumlah variabel orang, organisasi dan non-organisasi. Definisi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Menurut Mardiyati dan Prabowo (2014) interaksi antara *Total Quality Management* dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang memberikan bukti empiris mengenai pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja manajerial. Dengan kata lain interaksi antara *Total Quality Management* dengan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis alternatifnya adalah sebagai berikut:

H4: Penerapan TQM berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi dengan Komitmen Organisasi.

II.4. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi dengan Kultur Organisasi

Luthans (2005) menyatakan bahwa budaya atau kultur organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Menurut Carolina(2012), penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan yang diperkuat oleh budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan

kinerja perusahaan. Artinya, dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan peranan penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H5: Penerapan TQM berpengaruh Terhadap Kinerja Manajerial dimoderasi dengan Kultur Organisasi.

Berdasarkan landasan teoritis diatas maka disain penelitian ini adalah sebagai berikut: (lihat lampiran)

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sampel penelitian adalah para manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah yang bekerja pada perusahaan PT. Indah Kiat Pulp & Paper, Tbk. Perawang, Propinsi Riau. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuisioner. Data yang digunakan adalah data primer. Metode sampel dengan *purposive sampling* yaitu:

1. Merupakan pelaksana keputusan manajemen puncak yang mampu berinteraksi dengan karyawan dan manajemen puncak
2. Biasanya terlibat langsung dengan kebijakan yang dilaksanakan oleh manajemen puncak.

Variabel Operasional penelitian sebagai berikut:

1. Kinerja Manajerial (Variabel Dependen)

Kinerja manajerial adalah kinerja individu sebagai anggota

organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial dengan indikator antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, evaluasi, pengawasan, perwakilan dan kinerja keseluruhan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. (Narsa dan Yuniawati, 2003)

2. *Total Quality Management/* TQM (Variabel Independen)

TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pada dasarnya TQM (*Total Quality Management*) berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

TQM (*Total Quality Management*) dalam penelitian ini indikatornya modifikasi Nasution (2005) adalah fokus pada pelanggan, perbaikan secara berkesinambungan, melibatkan semua orang/ karyawan, komitmen manajemen, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, informasi dan komunikasi. (Hasanah, 2013)

3. Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi, Kultur Organisasi (Variabel Moderating).

Sistem Pengukuran Kinerja yang dimaksud disini adalah pemberian informasi pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai

kualitas dalam aktivitas operasi perusahaan. Variabel ini diukur dengan perspektif pelanggan oleh Kaplan dan Norton (2002) dan dikembangkan oleh Hasanah(2013), dengan indikatornya adalah orientasi kepada kepuasan pelanggan, integrasi desain dengan pelanggan dimasa depan, pencegahan gangguan atau penyebab kesalahan dalam penawaran produk/ jasa, meminimalisasi kerusakan produk/ jasa, pemberian jaminan produk/jasa (garansi), meminimalisasi keluhan.

Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap perusahaan yang menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi atau perusahaan secara aktif. Indikator-indikator komitmen organisasi antara lain kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi, keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Sopiah, 2008).

Budaya organisasi menurut Edy (2010) dalam Ramadina (2010) merupakan suatu perangkat sistem nilai-nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), asumsi (*asumption*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya, baik itu masalah

internal maupun eksternal organisasi. Indikator budaya/kultur organisasi antara lain memiliki kerjasama dan kolaborasi antar divisi, memiliki input terhadap keputusan, ada kesamaan pengertian, memiliki pendekatan yang mudah diduga dan konsisten, adanya masukan dan rekomendasi, memiliki tanggapan dan respon (Sugiwardani, 2012).

Analisis data dilakukan dengan *Goodness of fit test* menggunakan persamaan regresi linier berganda. Formulanya adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 [(X_1 \cdot X_2)] + \beta_3 [(X_1 \cdot X_3)] + \beta_4 [(X_1 \cdot X_4)] + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja

X1 = TQM

X2 = Sistem Pengukuran Kinerja

X3 = Komitmen Organisasi

X4 = Kultur Organisasi

(X1 . X2) =interaksi antara TQM dengan Sistem Pengukuran Kinerja

(X1 . X3) =interaksi antara TQM dengan Komitmen Organisasi

(X1 . X4) =interaksi antara TQM dengan Kultur Organisasi

β_0 = konstan

β_1 - β_4 = koefisien regresi

e = error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengumpulan sampel, terdapat 17 orang yang terlibat dalam penerapan TQM yaitu manajer, kepala bagian dan staf (lihat lampiran tabel 1). Data yang telah terkumpul sebelum diolah dilakukan uji kualitas data berupa uji

validitas dan uji reliabilitas. Semua kriteria pengujian validitas dan reliabilitas dapat terpenuhi (lihat lampiran tabel 2 dan 3). Pengujian dilanjutkan dengan uji asumsi klasik meliputi uji normalitas data, multikolinearitas, heterokedastisitas dan autokorelasi dan semua ketentuan dapat diperoleh (lihat lampiran tabel 4).

Pengujian hipotesis dengan regresi linier berganda diperoleh hasil sebagai berikut: (lihat lampiran tabel 5 sampai 7)

1. TQM dapat menjelaskan variasi kinerja manajerial, yang ditunjukkan dengan nilai R^2 sebesar 0,770 atau 77% dan sisanya 23% dijelaskan oleh variabel lain.
2. Secara parsial (uji t) TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yang diperlihatkan dengan nilai $t = 4,673$ dan signifikansi 0,00 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05.
3. Semua variabel moderasi (sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi, kultur organisasi) dapat memperkuat hubungan antara TQM dan Kinerja Manajerial, sehingga Hipotesis 2,3 dan 4 dapat diterima

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang pertama, ternyata ada pengaruh antara TQM dengan kinerja manajerial. Artinya, jika pelaksanaan TQM dalam perusahaan meningkat, maka kinerja manajerial juga akan meningkat sebaliknya jika pelaksanaan TQM dalam perusahaan menurun, maka kinerja manajerial juga akan menurun. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis yang pertama.

Hal ini dapat dibuktikan dari variabel TQM yang mempunyai tingkat probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 yang berarti H_1 diterima atau hal ini menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Hasanah (2013:90).

Variabel moderasi 1 yang merupakan interaksi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan sistem pengukuran kinerja mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,031 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti menerima H_2 . Disimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan sistem pengukuran kinerja merupakan variabel *moderating* atau sistem pengukuran kinerja dapat memperkuat hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mardiyah dan Listia ningsih, (2005:579) yang menunjukkan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh pemoderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja manajerial. Sistem pengukuran kinerja seperti fokus pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan, integrasi disain dengan pelanggan di masa depan, pencegahan gangguan atau penyebab kesalahan dalam produk atau jasa, meminimalisasi kerusakan produk atau jasa dan keluhan pelanggan, dan pemberian jaminan. Bila sistem pengukuran kinerja dapat terlaksana dengan baik maka akan menghasilkan produk atau jasa berkualitas/ bermutu. Apabila secara keseluruhan produk/jasa, manusia dan lingkungan

berkualitas/bermutu maka dapat meningkatkan kinerja, yang tercermin dari perolehan laba perusahaan. Keberhasilan penerapan TQM membutuhkan sistem pengukuran kinerja sebagai komplemen dari sistem akuntansi manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Variabel moderasi 2 yang merupakan interaksi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan komitmen organisasi mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti menerima H3. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan komitmen organisasi merupakan variabel *moderating* atau komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Mardiyati dan Prabowo (2014) yang menyatakan interaksi antara *total quality management* dengan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial yang memberikan bukti empiris mengenai pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor kontingensi dalam upaya peningkatan kinerja manajerial. Dengan kata lain interaksi antara *total quality management* dengan komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial.

Komitmen organisasi seperti merasa memiliki dan bagian dari organisasi, tetap bekerja pada organisasi atau loyalitas, dan terikat secara emosional pada organisasi.

Apabila perusahaan memiliki komitmen organisasi yang semakin tinggi maka akan mendorong para manajer berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan hasil kerja terbaik demi kemajuan perusahaan. Penerapan TQM membutuhkan komitmen organisasi sebagai komplemen dari sistem akuntansi manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Variabel moderasi 3 yang merupakan interaksi antara TQM (*Total Quality Management*) dengan kultur organisasi mempunyai tingkat signifikansi sebesar 0,007 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti menerima H4. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa interaksi antara TQM dan kultur organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan kultur organisasi merupakan variabel *moderating*. Kultur organisasi dapat memperkuat hubungan antara TQM dan kinerja manajerial.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Carolina (2012) yang menyatakan budaya organisasi sebagai variabel moderasi memberikan pengaruh terhadap hubungan antara penerapan TQM, komitmen organisasi dan kinerja perusahaan. Artinya, dengan diterapkannya budaya organisasi yang kondusif pada perusahaan dapat lebih meningkatkan peranan penerapan TQM dan komitmen organisasi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Kultur atau budaya organisasi yang baik contohnya datang tepat waktu, disiplin, hemat, menerima atau mengakui kesalahan bila ditegur atasan. Apabila setiap individu baik itu manajer ataupun karyawan

memiliki Kultur/ budaya organisasi yang baik maka akan dapat membentuk pribadi yang bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal, sehingga akan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas.

Hasil pekerjaan berupa produk dan jasa yang berkualitas atau bermutu tinggi dapat membuat konsumen percaya, puas dan berkomitmen untuk memakai ataupun menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Hal ini akan menguntungkan perusahaan yaitu peningkatan omzet penjualan dan laba perusahaan. Laba merupakan cerminan kinerja manajerial baik. Kinerja manajerial bergantung pada manajemen kualitas secara keseluruhan atau TQM. Kultur/budaya organisasi diperlukan untuk meningkatkan TQM dan kinerja manajerial. TQM membutuhkan kultur organisasi sebagai komplemen dari sistem akuntansi manajemen untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel moderasi sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi, dan kultur organisasi terhadap hubungan antara *Total Quality Management* (TQM) dan kinerja manajerial pada perusahaan PT. Indah Kiat Pulp & Paper, Tbk. Perawang, Propinsi Riau. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 17 orang terdiri dari para manajer tingkat menengah dan tingkat bawah yang terlibat dalam penentuan dan pelaksanaan kualitas produk. Metode

pengumpulan sampel adalah dengan *purposive sampling*. Data diperoleh dengan penyebaran kuisioner. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda.

Berdasarkan uji statistik maka diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Penerapan Teknik *Total Quality Management* yang tinggi pada organisasi akan meningkatkan kinerja manajerial. Hipotesis pertama diterima dan konsisten dengan penelitian sebelumnya
2. Moderasi sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial. Ini berarti sistem pengukuran kinerja dapat memperkuat hubungan antara TQM (*Total Quality Management*) dengan kinerja manajerial. Hipotesis kedua diterima dan konsisten dengan penelitian sebelumnya
3. Moderasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap hubungan *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial. Ini berarti komitmen organisasi dapat memperkuat hubungan antara TQM (*Total Quality Management*) dengan kinerja manajerial. Hipotesis kedua diterima dan konsisten dengan penelitian sebelumnya.
4. Moderasi kultur organisasi berpengaruh terhadap hubungan *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial. Ini berarti kultur organisasi dapat memperkuat hubungan antara

TQM (*Total Quality Management*) dengan kinerja manajerial

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Responden penelitian terbatas hanya manajer tingkat menengah dan tingkat bawah yang bekerja pada PT. Indah Kiat Pulp & Paper, Tbk Perawang dengan jumlah 17 responden. Penelitian ini memungkinkan akan menunjukkan hasil yang berbeda jika diterapkan diperusahan jasa atau perusahaan lain.
2. Komponen sistem akuntansi manajemen yang digunakan hanya sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi dan kultur organisasi,
3. Data yang dianalisis menggunakan instrumen yang mendasari persepsi jawaban responden. Hal ini akan menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya. Penelitian ini hanya menerapkan metode survei kuesioner, tidak melakukan wawancara langsung, sehingga simpulan yang diambil hanya berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis.

Saran yang dapat diberikan bagi perusahaan adalah agar mempertimbangkan hasil penelitian ini sebagai referensi tambahan guna mengukur kinerja perusahaan dengan berdasarkan pada metode *Total Quality Management* (TQM). Variabel Sistem Pengukuran Kinerja, Komitmen Organisasi dan Kultur Organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial untuk

menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas/bermutu.

Saran yang dapat diberikan bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian serta memperluas wilayah sampel penelitian, bukan hanya di satu perusahaan saja tetapi juga di perusahaan-perusahaan besar lainnya, sehingga dapat diperoleh hasil penelitian dengan tingkat generalisasi yang lebih tinggi.
2. Penelitian selanjutnya hendaknya memperluas obyek penelitian, tidak hanya pada perusahaan pembuatan kertas tetapi juga pada industri lain seperti industri manufaktur, BUMN, maupun instansi pemerintahan sehingga permasalahan dapat di generalisasi.
3. Perlu dilakukan pengembangan instrumen penelitian, yaitu disesuaikan dengan kondisi dan lingkungan dari obyek yang akan diteliti seiring dengan perubahan dan perkembangan peradaban.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Carolina, Yenni, 2012. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Surve pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI). *Jurnal Akuntansi Vol.4*

- No.2 November 2012: 175-186.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M, 2009. *Akuntansi Manajemen*, Jilid 1 Edisi ke delapan, Jakarta: Salemba Empat.
- Hasanah, Hikmah. 2013. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Skripsi* UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Penerbit Andi Yogyakarta.
- Mardiyah, Ainul Aida & Listianingsih. 2005. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial. *Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo*.
- Mardiyati, Endang & Muhammad Agung Prabowo. 2014. Pengaruh Interaksi Total Quality Management dengan Sistem Penghargaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*.
- Narsa, I Made & Rani Dwi Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Keuangan*, Vol. 5 No.1.
- Nasution, M. Nur. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ramadina, Westhi, 2010. Pengaruh partisipasi anggaran terhadap senjangan anggaran dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi Sebagai variabel moderating (studi empiris pada satuan kerja perangkat daerah kota Payakumbuh). *Skripsi*.
- Sita, Woro Laksmi. 2005. Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan serta Perilaku Manajer sebagai Variabel Moderasi. *Skripsi* Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang.
- Sopiah, 2008. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sugwardani, Resti. 2012. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran, Informasi Simetris, Budaya dan Komitmen Organisasi Terhadap Budgetary Slack. *Artikel Ilmiah STIE Perbanas*. Surabaya.
- Tjiptono, Fandi. 2008. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, edisi lima. Andi Offset, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandi. 2008. *Prinsip-prinsip Total Quality Service*, edisi lima. Andi Offset. Yogyakarta
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia, Bandung

