

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

**ARTIKEL 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**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

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

**(Studi Empiris Pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)**

Oleh:

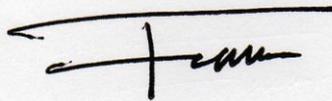
**RAHMIYATI  
2010/56313**

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi untuk persyaratan wisuda periode  
September 2014 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing

Padang, Agustus 2014

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



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



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

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

(Studi Empiris pada Perusahaan Perbankan di Kota Padang)

**Rahmiyati**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
E-mail: rahmiyati42@yahoo.com

**ABSTRAK**

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 dan (2) ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

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

**ABSTRACT**

*This study aims to obtain empirical evidence about the extent of the influence of total quality management on managerial performance and influence of environmental uncertainty on managerial performance. This research study classified the causative. The study population is all banking companies in the city of Padang. Samples was determined by the method of sampling as many as 27 total banking with the respondent general manager and 2 representatives of the heads os state/division level managers. Collection methods using questionnaires. Data is is the primary data source. Analyzing date using multiple regression with F test, and t test.*

*The result of this study indicate (1) total quality management have not effect on managerial and (2) environmental uncertainty have a significant positive effect on managerial performance.*

*Keywords: Total Quality Management (TQM), Environmental Uncertainty and Managerial Performance*

## 1. 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. 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. Ada 3 bentuk ketidakpastian yaitu ketidakpastian keadaan, ketidakpastian pengaruh dan ketidakpastian respon (Chenhall dan Morris dalam Mayeni, 2013).

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)**”.

## **2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis**

### **A. Landasan 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.

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*).

##### **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.

##### **c. Tingkatan Manajerial**

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*)

##### **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*)
- 2) Penataan (*organizing*)
- 3) Kepemimpinan (*leading*)
- 4) Pengendalian (*controlling*)

#### **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*).

#### **f. Keahlian-Keahlian (Skill) Manajerial**

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

- 1) Keahlian teknis (*technical skills*)
- 2) Keahlian hubungan antar-manusia (*human skills*)
- 3) Keahlian konseptual (*conceptual skills*)

## **2. Total Quality Management (TQM)**

### **a. Definisi**

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.

Menurut Nasution (2005) dalam Mintje (2013) *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan

usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atau 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).

### **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.

### **c. Konsep Total Quality Management (TQM)**

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

- 1) Strategi nilai pelanggan
- 2) Sistem organisasional
- 3) Perbaikan kualitas berkelanjutan

### **d. Prinsip Total Quality Management (TQM)**

Menurut Nasution dalam Narsa (2003) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

- 1) Kepuasan pelanggan
- 2) Respek terhadap setiap orang

- 3) Manajemen berdasarkan fakta
- 4) Perbaikan berkesinambungan

#### **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.

### **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.

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*)
- b. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainly*)
- c. Ketidakpastian respon (*respon uncertainly*)

## **B. Pengembangan Hipotesis**

### **1. Hubungan *total quality management* dengan kinerja manajerial.**

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. 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. **.Gambar Kerangka Konseptual Penelitian (Lampiran)**

## **C. 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.

## **3. Metodologi Penelitian**

### **A. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perbankan yang ada di kota Padang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*.

### **B. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek. Sedangkan sumber data dalam perusahaan ini adalah data primer.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Data untuk penelitian ini dikumpulkan dengan cara menyebarkan kuesioner pada *general manager* dan 2 orang perwakilan dari

kepala bagian/divisi setingkat manajer perbankan di kota Padang.

#### **D. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

Untuk mengukur kinerja manajerial digunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney *et al* (1963) dalam penelitian Sumarno (2005). Jawaban pertanyaan disusun dengan menggunakan skala likert dengan rentang 1 sampai 9. Sedangkan untuk TQM dan ketidakpastian lingkungan diukur dengan menggunakan skala likert 5 poin.

#### **E. Uji Asumsi Klasik**

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui model statistik yang akan digunakan. Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak.

##### **2. Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual pengamatan ke pengamatan lainnya.

##### **3. Multikolinearitas**

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi korelasi yang kuat di antara variabel-variabel independen yang diikutsertakan dalam pembentukan model. Untuk mendeteksi apakah model regresi linier mengalami multikolinearitas dapat diperiksa menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF).

#### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan metode analisis menggunakan

analisis regresi berganda, koefisien determinasi (*adjusted R2*), uji F, dan uji t.

#### **G. Definisi Operasional**

##### **1. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial didefinisikan sebagai hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, penganggaran, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban dan pengawasan.

##### **2. Total Quality Management (TQM)**

*Total Quality Management* adalah suatu sistem pendekatan untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapai suatu penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

##### **3. Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan adalah ketidakmampuan individu untuk menilai probabilitas seberapa besar keputusan yang telah dibuat akan gagal atau berhasil yang disebabkan karena kesulitan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

#### **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Komposisi responden penelitian ini didominasi oleh responden laki-laki. Pada umumnya manajer yang bekerja pada setiap kantor cabang perbankan Kota Padang yang menjadi responden pada penelitian ini berpendidikan paling banyak pada Strata 1 (S1). Manajer yang bekerja pada setiap

kantor cabang perbankan Kota Padang yang menjadi responden pada penelitian ini berada dalam rentang usia 30 sampai dengan 40 tahun. Hasil Uji Asumsi Klasik yaitu hasil uji normalitas menyatakan nilai *Kolmogorov-Smirnov Smirnov* sebesar 0,853 dengan signifikan 0,461. Berarti data dapat dinyatakan berdistribusi normal dan bisa dilanjutkan untuk diteliti lebih lanjut. Hasil pengujian ini dapat dilihat pada **tabel 1 (lampiran)**. Uji Heterokedastisitas model regresi yang digunakan dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas dan hasil ini dapat dilihat pada **tabel 2 (lampiran)**. Berdasarkan **tabel 3 (lampiran)** diperoleh nilai VIF untuk masing-masing variabel bebas kurang dari 10 dan *tolerance value* berada diatas 0,10.

#### A. Hasil Penelitian

Dari pengolahan data statistik, diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 9,865 + 0,483(X_1) + 1,092(X_2) + e$$

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- nilai konstanta sebesar 9,865 yang berarti bahwa jika *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan adalah nol, maka nilai variabel kinerja manajerial berada pada 9,865.
- Koefisien *total quality management* sebesar 0,483 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan *total quality management* maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 0,483 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

- Koefisien ketidakpastian lingkungan sebesar 1,092 mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu satuan ketidakpastian lingkungan, maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja manajerial sebesar 1,092 satuan dengan asumsi variabel lain konstan.

Berdasarkan **tabel 4 (lampiran)** besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,355. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel *total quality management* dan ketidakpastian lingkungan adalah sebesar 35,5%, sedangkan 64,5% di tentukan oleh faktor lain diluar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara bersama-sama variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak. Hasil pengolahan data uji F menunjukkan nilai  $F = 14,778$  dan signifikan pada level 0,000. Sedangkan nilai  $F_{tabel}$  yaitu 3,19. Jadi  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $14,778 > 3,19$  dan  $sig. 0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan atau model yang digunakan sudah *fix*. (**tabel 5 (lampiran)**)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Patokan yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan alpha 0,05 atau dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan **tabel 6 (lampiran)**

Dapat dilihat nilai signifikansi untuk variabel *total quality management* adalah  $0,052 > 0,05$ . Nilai thitung untuk variabel *total quality management* adalah 1,997. Maka thitung  $>$  ttabel ( $1,997 > 1,677$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *total quality management* ( $X_1$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **ditolak**. Untuk variabel ketidakpastian lingkungan adalah  $0,001 < 0,05$ . Nilai thitung untuk variabel ketidakpastian lingkungan adalah 3,627. Maka thitung  $>$  ttabel ( $3,627 > 1,677$ ). Hal ini menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini **ditolak**.

## B. Pembahasan

### 1. Pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial sehingga hasil penelitian tidak sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dimana dalam hipotesis yang diajukan bahwa *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

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).

Menurut Blocher (2000) sebagian besar perusahaan berpendapat bahwa keberhasilan implementasi *total quality management* membutuhkan ketegasan dan kepemimpinan secara aktif dari CEO dan para manajer senior. Pelaksanaan *total quality management* menentukan kerjasama dan usaha terbaik dari semua unit organisasi. Tanpa dukungan manajemen, program peningkatan kualitas akan gagal. Setiap anggota tim kualitas adalah penting, tetapi anggota yang paling penting adalah CEO/manajemen puncak. Tanpa dukungan sepenuh hati, bimbingan dan arahan dari manajemen puncak, program kualitas akan mati/gagal.

Namun dari hasil penelitian mengindikasikan bahwa *total quality management* tidak mempengaruhi kinerja manajerial, hal ini mungkin disebabkan karena perusahaan belum sepenuhnya mampu untuk melaksanakan *total quality management* pada perusahaan perbankan di kota Padang. *Total quality management* bersifat kompleks dan membutuhkan kerjasama dari semua pihak yang ada di dalam perusahaan.

Selain itu TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial kemungkinan disebabkan karena tingkat motivasi karyawan yang rendah sehingga ketika karyawan telah diberi kesempatan untuk memberdayakan dan terlibat dalam aktivitas perusahaan, justru semakin tidak terkontrol dan memperlambat proses perbaikan kinerja. Serta hal ini mungkin juga disebabkan karena seluruh manajer

yang diteliti umumnya baru 2 tahun dan otomatis jiwa TQM belum melekat di dalam dirinya.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lastanto tentang pengaruh TQM, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Garam (persero). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mintje (2013) tentang pengaruh tqm, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado membuktikan bahwa *total quality management* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **2. Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial sehingga hasil penelitian tidak sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan dimana dalam hipotesis yang diajukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini berarti manajer perusahaan perbankan di Kota Padang yakin dengan tindakan-tindakan atau metode yang mereka gunakan untuk menghadapi perubahan yang terjadi dan yakin mampu mengatasi

berbagai masalah. Manajer yang menghadapi tekanan ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi karena sebagian manajer apabila ia menghadapi suatu tantangan, mereka akan tetap semangat dan memiliki motivasi untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan itu dan ada pula manajer yang menghadapi tekanan ketidakpastian lingkungan yang tinggi akan memiliki kinerja yang rendah. Hasil temuan penelitian ini sejalan dengan teori Gul dan Chia (1994) serta Kerr dan Kren (1993), bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan top manajer berpengaruh terhadap keputusan-keputusan yang dibuat manajemen dalam merespon lingkungan operasional dan kinerja perusahaan.

Lingkungan penting karena tidak semua lingkungan sama. Mereka berbeda dalam hal ketidakpastian lingkungan. Sebagian organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis, hanya sedikit kekuatan dalam lingkungan khusus mereka yang berubah. Tidak terdapat pesaing baru, tidak ada dobrakan baru dibidang teknologi dari para pesaing, sedikit aktivitas dari kelompok-kelompok yang mempengaruhi organisasi dan sebagainya. Organisasi lainnya menghadapi lingkungan yang dinamis, perubahan peraturan pemerintah yang cepat dan yang mempengaruhi usaha mereka, pesaing baru, kesukaran dalam memperoleh bahan baku dan sebagainya.

Lingkungan yang statis menciptakan ketidakpastian lebih sedikit bagi para manajer daripada lingkungan yang dinamis. Dan

karena ketidakpastian merupakan ancaman terhadap keefektifan organisasi, manajemen mencoba untuk meminimalkan (Robbins, 1999: 229). Ketika ketidakpastian lingkungan tinggi organisasi mungkin membutuhkan tambahan informasi untuk mengantisipasi kompleksitas lingkungan. Semakin canggih laporan yang dihasilkan dari informasi sistem akuntansi manajemen akan dapat lebih membantu mengurangi ketidakpastian dan memperbaiki kualitas keputusan yang dibuat (Gul dan Chia, 1994) (dalam Fibrianti, 2013), yang selanjutnya mungkin dapat memperbaiki kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Fibrianti (2013), tentang pengaruh partisipasi anggaran, desentralisasi, komitmen organisasi, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada pemerintahan kota Surabaya dengan menunjukkan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

## 5. Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran

### 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 R<sup>2</sup> 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

86

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 kuisioner 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 kuesioner sehingga jawaban responden lebih mencerminkan jawaban yang sebenarnya.

### DAFTAR PUSTAKA

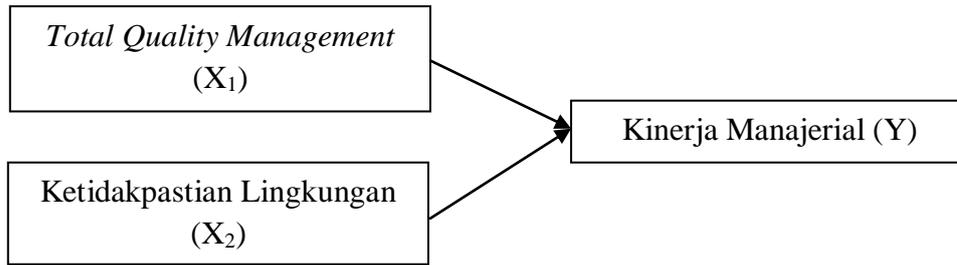
Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

- Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Blocher. 2000. *Manajemen Biaya*. Salemba Empat.
- Daft, Richard L. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Fibrianti dan Riharjo. 2013. *Pengaruh Partisipasi Anggaran, Desentralisasi, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemerintahan Kota Surabaya*. Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi Volume 1 Nomor 1, Januari 2013.
- Frestilia, Nindhy. 2013. *Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial*. Padang: Skripsi UNP.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasanah, Hikmah. 2013. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating*. Jakarta: Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas

- Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Herdiansyah, Singgih. 2012. *Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating*. Semarang: Skripsi Universitas Diponegoro.
- Kumentas, Cynthia N. 2013. *Pengaruh TQM Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 796-805.
- Lastanto, Yudi Kurniawan. 2009. *Pengaruh TQM ( Total Quality Management ), Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Garam (Persero)*. Surabaya: Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas.
- Mardiyah dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial*. SNA VIII Solo, 15 – 16 September 2005.
- Mayeni, Sri. 2010. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi*. Padang: Skripsi UNP.
- Mintje, Nastiti. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 52-62.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Narsa Dan 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, Mei 2003: 18 – 34.
- Rahmah, Intan Nur. 2011. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Lingkup Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Bank Anggota Perbanas Surabaya*. Surabaya: Skripsi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas.
- Rivai dan Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins dan Coulter. 2010. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

- Sari, Dewi Maya. 2009. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Super Andalas Steel*. Medan : Skripsi Universitas Sumatera Utara.
- Sianipar, Ristauli Debora.2013. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Reward Terhadap Kinerja Manajerial*. Padang: Skripsi UNP.
- Sumarno. 2005. *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial*. SNA VIII Solo, 15-16 September 2005.
- (tanpa nama). 2014. *Permasalahan Bank Century*. Melalui <http://www.google.com>

## LAMPIRAN



**Gambar 1: Kerangka Konseptual**

**Tabel 1 Uji Normalitas**

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	7.70123538
Most Extreme Differences	Absolute	.119
	Positive	.069
	Negative	-.119
Kolmogorov-Smirnov Z		.853
Asymp. Sig. (2-tailed)		.461

a Test distribution is Normal.  
b Calculated from data.

**Tabel 2 uji heteroskedastisitas**

### Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t		Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error	
1	(Constant)	6.880	3.330		2.066		.044
	TQM	-.102	.077	-.211	-1.333		.189
	KL	.023	.095	.039	.244		.808

a Dependent Variable: ABSUT

**Tabel 3 Uji Multikolinearitas**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.865	10.507		.939	.353		
	TQM	.483	.242	.254	1.997	.052	.800	1.251
	KL	1.092	.301	.461	3.627	.001	.800	1.251

a Dependent Variable: KM

**Tabel 4 Uji Koefisien Determinasi**

**Model Summary(b)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.617(a)	.381	.355	7.860

a Predictors: (Constant), KL, TQM

b Dependent Variable: KM

**Tabel 5 Uji F**

**ANOVA(b)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1825.960	2	912.980	14.778	.000(a)
	Residual	2965.451	48	61.780		
	Total	4791.412	50			

a Predictors: (Constant), KL, TQM

b Dependent Variable: KM

**Tabel 6 Uji t**

**Coefficients(a)**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	9.865	10.507		.939	.353
	TQM	.483	.242	.254	1.997	.052
	KL	1.092	.301	.461	3.627	.001

a Dependent Variable: KM