

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Muhammad Try Reynaldhie dan Mahmudi (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Lebih lanjut penelitian ini hendak menguji apakah gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan moderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sampel penelitian ini adalah manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran perusahaan yang bergerak pada bidang industri manufaktur di kota Gresik, Provinsi Jawa Timur.

Variabel yang digunakan Variabel yang diteliti terdiri dari 6 (enam) variabel, yang diklasifikasikan sebagai berikut: Variabel Dependen: Kinerja Manajerial, Variable Independen: Partisipasi Anggaran Variabel Moderasi, terdiri atas: (1) Gaya Kepemimpinan, (2) Komitmen Organisasi, (3) Budaya Organisasi, dan (4) Ketidakpastian Lingkungan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang dilakukan dengan pendekatan uji statistik *SEM* (*Simultaneous Equation Model*). Pendekatan *SEM* merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif kompleks secara simultan. Pengujian ini dibantu dengan menggunakan software smartPLS versi 2.0. Analisa regresi *Partial Least Square*

bertujuan untuk membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial diperkuat dengan gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi. Sementara itu, ketidakpastian lingkungan memperlemah hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi praktis yaitu perlunya organisasi mendorong pelibatan bawahan dalam penyusunan anggaran. Selain itu, untuk meningkatkan efektivitas partisipasi anggaran maka perlu didukung gaya manajemen yang egaliter, komitmen organisasi yang kuat, dan budaya organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

Menggunakan variabel independen: komitmen organisasi dan budaya organisasi kemudian variabel dependen: kinerja manajerial

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan manufaktur kota Gresik sedangkan penelitian saat ini dilakukan pada UMKM di kota Surabaya bagian timur.

2.1.2 Muhammad Hasby Habibie dan Mahmudi (2016)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan kapasitas individu dan

motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*. Jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner akan dijadikan informasi sebagai bahan dasar penelitian. Hasil jawaban manajer yang berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran yang terdiri dari Kabag, Kasubag, supervisor dan manajer keuangan pada perusahaan perhotelan di daerah Yogyakarta, Solo, dan Madiun, yaitu sebanyak 47 responden. Variabel yang digunakan adalah variabel dependen kinerja manajerial, variabel independen partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderasi, terdiri dari: Kapasitas Individu dan Motivasi Kerja.

Teknik analisisnya, ialah sesuai dengan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta kepentingan pengujian hipotesis, maka teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif dan analisis verifikatif. Analisis deskriptif merupakan analisis yang berbentuk uraian yang didukung dengan teori data yang telah ditabulasi kemudian diiktisarkan. Sedangkan analisis verifikatif merupakan analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan yang mengatasi masalah yang sedang diteliti. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Wahyuni (2009) yang menemukan bahwa variabel partisipasi penyusunan anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian juga sesuai dengan konsisten dengan penelitian Indrianto (1993) pada 179 manajer dari berbagai fungsi perusahaan industri di Jakarta juga mendapatkan hubungan yang positif dan signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

Menggunakan variabel dependen kinerja manajerial, menggunakan data yang dikumpulkan melalui kuisioner yang dijadikan bahan penelitian

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu memakai variabel yang berbeda yaitu variable independen partisipasi penyusunan anggaran dan variabel moderasi, yang terdiri dari, Kapasitas Individu dan Motivasi Kerja.
2. Penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan perhotelan di daerah Yogyakarta.

2.1.3 I Gede Cahyadi Putra dan I Gusti Ngurah Bagus Gunadi (2016)

Tujuan Penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja manajerial dengan variabel budaya paternalistik dan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. Populasi dalam penelitian ini adalah hotel-hotel berbintang di kota Denpasar sebanyak 25 hotel (Dinas Pariwisata Kota Denpasar, 2015). Pemilihan sampel dengan teknik *purposive sampling*. Kriteria-kriteria sampel adalah 1) hotel bintang 3 keatas. 2) hotel yang telah beroperasi lebih dari 2 tahun. Berdasarkan kriteria tersebut maka diperoleh 11 hotel bintang 3 keatas dari 23 hotel berbintang yang ada di kota Denpasar. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengukuran variebel-variabel penelitian.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa *budgetary goal characteristics* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Budaya paternalistik mempunyai pengaruh yang negatif pada hubungan antara *budgetary*

goal characteristics dengan kinerja manajerial, sedangkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif pada hubungan antara *budgetary goal characteristics* dengan kinerja manajerial.

Persamaan dari penelitian saat ini

1. Menggunakan variabel independen yang sama yaitu komitmen organisasi dan variabel dependen adalah kinerja manajerial
2. Penelitian ini menggunakan data primer, dan menggunakan kuesioner dalam pengukuran variabel-variabel penelitian.

Perbedaan dari penelitian saat ini:

Penelitian terdahulu dilakukan pada 11 hotel di kota Denpasar sedangkan penelitian sekarang menggunakan UMKM di kota Surabaya bagian timur.

2.1.4 Esin Sadikoglu and Hilal Olcay (2014)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis alasan tentang hubungan antara praktek TQM dan kinerja. Selain itu menemukan dampak antara praktik TQM dengan kinerja pada perusahaan dan kesulitan dalam penerapan praktik TQM. Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut: praktik TQM (X_1) alasan dan hambatan TQM (X_2) sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah Kinerja. Populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan tingkat manufaktur yang terpilih di Turki. Sampel dipilih dari perusahaan-perusahaan dari Keanggotaan Asosiasi Kualitas Turki dan perusahaan-perusahaan yang terletak dan di Terorganisir Kawasan Industri Kocaeli-Gebze. Para anggota Asosiasi Kualitas lebih mungkin untuk

unggul dalam praktek TQM dan dalam penelitian ini karena memiliki sertifikasi ISO.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis survei cross-sectional yang disempurnakan dengan kuesioner berdasarkan komentar yang diambil dari perusahaan perwakilan (responden), manajer, dan akademisi. Kemudian melakukan analisis korelasi bivariat untuk mengidentifikasi hubungan faktor TQM dengan satu sama lain dan menggunakan analisis regresi berganda untuk setiap ukuran kinerja untuk mengetahui hubungan antara praktek TQM dan kinerja. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa TQM yang secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen dalam perusahaan, manajemen mutu pemasok secara positif berkaitan dengan tanggung jawab sosial dan fokus pelanggan berpengaruh positif dengan kinerja operasional, hasil pelanggan, dan pasar serta kinerja keuangan.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

Menggunakan variabel independen TQM, dan variabel dependen kinerja manajerial

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Teknik analisis data dalam penelitian terdahulu adalah menggunakan survei cross-sectional
2. Penelitian terdahulu dilakukan di negara Turki dengan menggunakan perusahaan-perusahaan yang memiliki sertifikasi ISO sedangkan pada penelitian saat ini menggunakan UMKM di kota Surabaya bagian timur

2.1.5 Marsudi Endang Sri Rejeki (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Sampel penelitian adalah Populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan dan manajer-manajer level middle pada beberapa perusahaan manufaktur. Semua populasi dijadikan sampel berjumlah 80 responden. Variabel independen yang digunakan: variabel partisipasi anggaran (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) sedangkan variabel dependen yang dipengaruhi adalah kinerja manajerial.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi ganda dengan variabel moderator, variabel-variabel yang digunakan meliputi yaitu variabel partisipasi anggaran (X_1), komitmen organisasi (X_2), dan gaya kepemimpinan (X_3) sedangkan variabel yang dipengaruhi adalah variabel kinerja manajerial. *Moderator regression analysis/MRA* digunakan untuk menentukan pengaruh interaksi (Ghozali, 2001: 94 – 97) antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, pengaruh komitmen organisasi terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, pengaruh gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian penulis menyatakan bahwa (1) partisipasi penganggaran dan kinerja manajer mempunyai hubungan positif dan sangat signifikan, (2) komitmen organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap hubungan antara partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer, (3) keinginan sosial mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap hubungan antar partisipasi penganggaran dengan kinerja manajer.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Menggunakan variabel independen komitmen organisasi, variabel dependen kinerja manajerial
2. Teknik pengumpulan data yang sama dalam penelitian saat ini dan terdahulu yang menggunakan kuesioner, yaitu cara pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan secara langsung kepada responden untuk mendapatkan informasi yang berhubungan.

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

Penelitian terdahulu dilakukan pada industry manufaktur kota Gresik dan penelitian saat ini dilakukan pada UMKM di kota Surabaya bagian timur

2.1.6 Hiras Pasaribu (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh komitmen pimpinan puncak dan persepsi manajer divisi mengenai *total quality management* serta penerapan pilar dasar *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial. Sampel yang dipakai ialah 28 perusahaan BUMN manufaktur, dan respondennya adalah direktur utama dan 8 dari manajer divisi dan 4 orang konsumen. Variabel yang digunakan adalah variabel independen: komitmen, persepsi dan penerapan pilar dasar total quality management, variabel dependen: kinerja manajerial. Teknik analisis yang digunakan adalah data primer yang mana diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kesungguhan responden menjawab pertanyaan. Data yang sudah diuji validitas dan reliabilitas merupakan data dengan skala pengukuran adalah

ordinal, sedangkan skala pengukuran untuk statistika analisa jalur minimal berskala interval.

Kemudian Berdasarkan penelitian tersebut hubungan antara komitmen pimpinan puncak dengan persepsi manajer divisi ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi termasuk dalam kategori rendah (*low correlation*). Hubungan antara komitmen pimpinan puncak dengan penerapan pilar dasar TQM termasuk dalam kategori tinggi (*height correlation*). Hubungan antara persepsi manajer divisi dengan penerapan pilar dasar TQM termasuk dalam kategori rendah (*low correlation*). Dengan demikian hubungan antara komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, dan penerapan pilar dasar TQM adalah signifikan. Pengaruh Komitmen Pimpinan Puncak (X_1), Persepsi Manajer Divisi (X_2), Penerapan Pilar Dasar TQM (X_3) secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Manajerial (Y). Dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen pimpinan puncak, persepsi manajer divisi, penerapan pilar dasar TQM, dan keefektifan pendendalian biaya mutu berperan penting meningkatkan kinerja manajerial.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu menggunakan variabel independen *total quality management*, komitmen dan variabel dependen kinerja manajerial sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel yang sama.
2. Menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner yang perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk menguji kesungguhan responden menjawab pertanyaan

Perbedaan dengan penelitian saat ini:

1. Penelitian terdahulu dilakukan pada BUMN manufaktur sedangkan penelitian sekarang menggunakan UMKM di kota Surabaya bagian timur.
2. Mempunyai salah satu variabel independen yang berbeda dengan penelitian saat ini yaitu budaya organisasi

2.1.7 Jevon Dauhan (2013)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer yang ada di PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo, yang berjumlah 30 orang terdiri dari 20 manajer dan 10 deputy manajer dan semuanya dijadikan sampel berdasarkan metode sampel total. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Total Quality Management (X1), dan Budaya Organisasi (X2), Kinerja Manajerial (Y).

Teknik analisis data yang digunakan Uji Validitas dan Reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan skor total yang diperoleh dari penjumlahan semua skor pertanyaan. Bila korelasi tersebut signifikan, maka alat ukur yang digunakan mempunyai validitas. Selanjutnya dengan menggunakan angka kritis dari r tabel (tabel r *product moment*) dengan taraf signifikan 5%. Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan oleh responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan dengan menggunakan analisis *Reliability* melalui metode *Cronbach Alpha* dimana suatu instrumen dikatakan

reliabel bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih, Soemarsono (2004:34). Hasil penelitian menyatakan bahwa Total Quality Management dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo berpengaruh secara simultan dengan nilai F hitung 1.030 lebih besar dari F tabel dengan tingkat kemungkinan kesalahan sangat kecil kurang dari nilai standar sebesar 5%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Zulaikha dan Supraringrum (2003), dengan judul Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel moderating, dan juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Effendi, Herdiansyah, dan Lalande (2012) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kinerja di Perusahaan Konsultasi Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Sumatera Selatan.

Persamaan dengan penelitian saat ini:

1. Menggunakan variabel independen total quality management, dan budaya organisasi sedangkan variabel dependennya kinerja manajerial
2. Menggunakan data primer, data primer diperoleh langsung melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden.

Perbedaan dengan penelitian ini:

Penelitian terdahulu dilakukan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo, sedangkan penelitian saat ini menggunakan UMKM di kota Surabaya bagian timur.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Kaizen

Kaizen mengatakan kepada kita bahwa hanya dengan secara terus menerus tetap sadar dan membuat beratus-ratus ribu peningkatan kecil, maka dimungkinkan untuk menghasilkan barang dan jasa yang mutunya otentik sehingga memuaskan pelanggan. Cara paling mudah mencapainya adalah dengan keikutsertaan, motivasi dan peningkatan terus menerus dari masing-masing dan semua karyawan dalam organisasi.

Keikutsertaan staf tergantung pada komitmen manajemen senior, strategi yang jelas dan ketabahan – karena kaizen bukan jalan pintas melainkan proses yang berjalan secara terus menerus untuk menciptakan hasil yang diinginkan”. (Cane, 1998:265) Kaizen adalah suatu filosofi dari Jepang, yang memfokuskan diri pada pengembangan dan penyempurnaan secara terus-menerus dalam perusahaan bisnis. Kai berasal dari bahasa Jepang yang artinya perubahan dan zen artinya baik, menuju pada pengertian perubahan yang lebih baik.

2.2.2 Teori Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi.

Menurut Robbins (2008:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, yang mana memiliki fungsi sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan karyawan
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.2.3 Teori Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2009:100) dalam Angelica, Cahyani, dan Rosyid (2009:100) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan pegawai tersebut dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Mereka membagi komitmen organisasional menjadi tiga dimensi yaitu:

1. Komitmen Afektif (affective commitment), perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilai.

2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), nilai ekonomi yang dirasa dan bertahan dalam suatu organisasi.
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

2.2.4 Pengertian Total Quality Management

Menurut Rovila (2014:50) menerangkan bahwa *Total Quality Management* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus. Dalam TQM terdapat prinsip-prinsip yaitu, keterlibatan pegawai, *focus* pada *customer*, manajemen berbasis fakta, pengendalian dan monitoring proses, efektifitas insentif kualitas. Menurut Purnama (2006:51) *Total quality management* (TQM) adalah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen.

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah konsep yang meliputi usaha meningkatkan mutu secara terus menerus pada semua tingkatan manajemen dan seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi (Harianto, 2005). Menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Cristhoper, 1993) ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :

a. 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.

b. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan menjadi sumber daya yang organisasi yang paling bernilai, oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.

c. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah – langkah perencanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.2.5 Pengertian Budaya Organisasi

Luthans (2006:278) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu

diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Robbins (2003:525) menyatakan budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi lainnya.

2.2.6 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Griffin, komitmen organisasi (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

Menurut Cut Zurnali (2010) komitmen organisasi merupakan perasaan yang erat dan kuat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungan dengan peran terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

2.2.7 Pengertian kinerja manajerial

Menurut Kornelius Harefa (2008:17) pengertian kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau kelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan. seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks.

2.3 Pengaruh antara Variabel Independen dan Dependen

2.3.1 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial

Teori keterlibatan karyawan yaitu dimana seorang karyawan dikatakan terlibat dalam pekerjaannya apabila karyawan tersebut dapat mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya penting untuk dirinya (Brown, 1996). Pemberdayaan dapat diartikan sebagai sebuah keterlibatan karyawan yang benar-benar berarti. Tanpa adanya pemberdayaan, keterlibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya, oleh karena itu keterlibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan McNeese–Smith (2006) menunjukkan hubungan antara keterlibatan kerja karyawan dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap kinerja manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan itu sendiri.

2.3.2 Pengaruh Fokus Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Kotler (dalam Rangkuti 2008:23) kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang sebagai hasil dari perbandingan antara prestasi atau produk yang dirasakan dan yang diharapkannya. Pada dasarnya pengertian ini mencakup perbedaan antara tingkat harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan. Dalam penelitian Azalina N, *et al* (2013) menyatakan bahwa penerapan elemen fokus pelanggan merupakan salah satu unsur yang penting dalam suksesnya penerapan *Total Quality Management* terhadap peningkatan kinerja. Karena dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa fokus pelanggan

sebagai indikator dari Total Quality Management berpengaruh positif terhadap suatu kinerja, bisa dilihat dari para pelanggan yang telah terpenuhi kebutuhannya dengan baik. Semakin puas pelanggan terhadap produk yang diberikan, maka semakin besar intensitas pelanggan dalam menikmati produk tersebut, hal ini dapat berdampak pada meningkatnya kinerja. Menurut (Tjiptono, 2013) kepuasan pelanggan dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah (Tjiptono,2013) :

1. Hubungan antara perusahaan dan para pelanggannya menjadi harmonis.
2. Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan.
3. Reputasi perusahaan menjadi baik di mata pelanggan.

2.3.3 Pengaruh Orientasi Perbaikan Berkelanjutan terhadap kinerja manajerial

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kinerja akan tetap berjalan baik apabila adanya konsep perbaikan berkesinambungan (Tjiptono,2003).

Dalam penelitian Azalina N, *et al* (2013) memberikan gambaran bahwa selain penerapan elemen fokus pelanggan yang penting dalam suksesnya penerapan *Total Quality Management* bagi kinerja, perbaikan berkelanjutan juga merupakan elemen yang mendukung dalam suatu usaha sehingga mengalami peningkatan kinerja. Menurut (Tjiptono,2003) pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi:

1. Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
2. Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien
3. Evaluasi ulang, standarisasi dan penanggulangan proses

2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Robbins (2008:289) Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi untuk saling membantu dan bekerja sama. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2010:21) menyatakan jika suatu organisasi menerapkan budaya kuat maka itu akan mendorong terjadinya peningkatan keefektifan kinerja pada organisasi tersebut, budaya yang kuat dicirikan dari nilai organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas (Sutrisno, 2010). Dengan demikian maka kinerja manajerial akan meningkat seiring dengan adanya budaya organisasi yang memiliki nilai dan ciri khas yang baik.

Pernyataan ini juga sejalan dengan Endang (2015) yang menyatakan semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi tingkat keyakinan, nilai, serta persepsi yang dimiliki para anggotanya, sehingga dapat memberikan motivasi yang kuat terhadap karyawan untuk maju bersama perusahaan. Adanya semangat yang tinggi dari karyawan inilah yang nantinya akan berdampak pada kinerja manajerial dalam suatu perusahaan.

2.3.5 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam individu untuk melakukan sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan yang ditetapkan dan lebih mengutamakan kepentingan

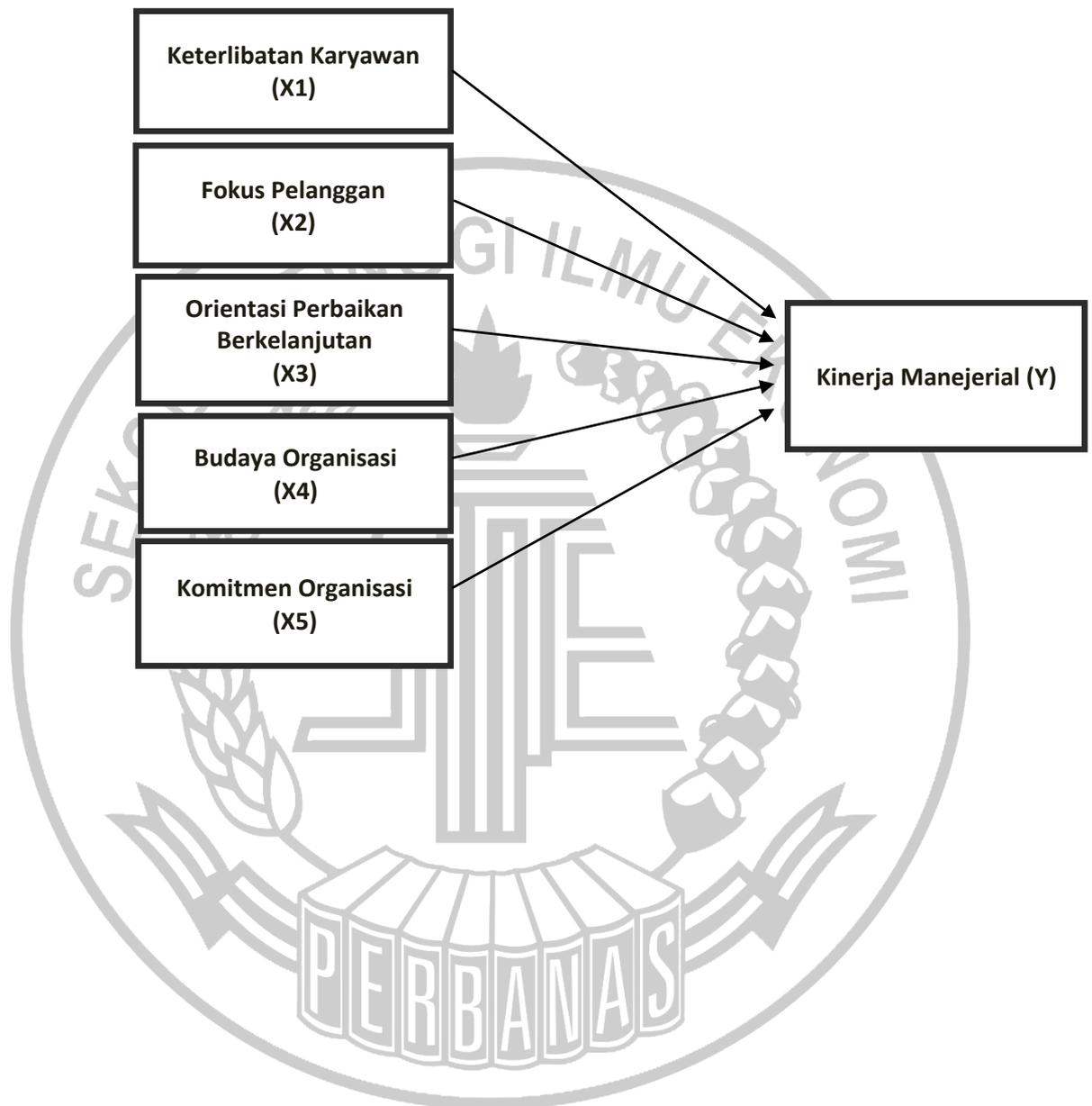
organisasi (Wiener, 1982). Bagi individu yang berkomitmen tinggi pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting yang harus dicapai, serta berpandangan positif dan berbuat baik untuk kepentingan organisasi.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada didalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi. Maka, Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja yang tinggi pula (Randall, 2010) dalam Nouri dan Parker (2011).

2.4 Kerangka pemikiran

Tujuan diterapkannya *Total Quality Management* yang berfokus kepada pelanggan, bersamaan dengan unsur-unsur perusahaan lainnya seperti gaya kepemimpinan, budaya dan komitmen organisasi adalah agar perusahaan dapat menjalankan aktifitas internal maupun eksternal dengan baik, berkembang secara berkesinambungan serta mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk memberikan gambaran agar mudah dipahami, maka peneliti membuat kerangka penelitian seperti Gambar 1.1

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah dirumuskan diatas, maka hipotesis penelitian yang akan diuji adalah:

H₁ : Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

H₂ : Fokus Pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

H₃ : Orientasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

H₄ : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

H₅ : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial

