

'PENERAPAN TQM DAN KINERJA INOVASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL INDUSTRI ROKOK KABUPATEN KUDUS

Sri Mulyani¹, Dianing Ratna Wijayani²

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Muria Kudus
s.mulyani@umk.ac.id

²Fakultas Ekonomi, Universitas Muria Kudus
ratna.wijayanti@umk.ac.id

Abstract

The national cigarette industry contributes Rp 90 trillion per year. Total Quality Management (TQM) used to maximize the existence of organizational competition through continuous improvement, products and services. This research is an empirical research using quantitative method, whose purpose is for hypothetical choice related to the influence of interaction between total quality management implementation, organizational commitment, local culture, and innovation performance on managerial performance in cigarette industry in Kudus. This study was conducted with primary data through the distribution of questionnaires using purposive sampling method. This study uses the respondent is the production manager in the cigarette industry in Kudus District with a sample of 44 respondents. The results of this study indicate 1) TQM implementation has positive effect on managerial performance, 2) Interaction of TQM implementation with organizational commitment has not effect on managerial performance, 3) Interaction of TQM implementation with environmental uncertainty not biased on managerial performance, 4) Interaction of TQM implementation and culture local has positive effect on managerial performance, and 5) Interaction of TQM implementation which mediated by innovation performance has effect on managerial performance.

Keywords: Local culture "Gusjigang"; Managerial performance; Organizational commitment; Total quality management.

Abstrak

Industri rokok nasional menyumbang pendapatan Rp 90 triliun per tahun. Total Quality Management (TQM) digunakan untuk memaksimalkan adanya persaingan organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya. Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan metode kuantitatif, yang tujuannya untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan pengaruh interaksi antara penerapan manajemen kualitas total, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, budaya lokal, dan kinerja inovasi terhadap kinerja manajerial pada industri rokok di Kudus. Penelitian ini dilakukan dengan data primer melalui penyebaran kuesioner menggunakan metode purposive sampling. Penelitian ini menggunakan respondennya adalah manajer produksi di industri rokok di Kabupaten Kudus dengan jumlah sampel 44 responden. Teknik analisis data dalam pengujian hipotesis adalah regresi MRA dengan menggunakan SPSS versi 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) Penerapan TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, 2) Interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 3) Interaksi penerapan TQM dengan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 4) Interaksi penerapan TQM dan budaya lokal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dan 5) Interaksi penerapan TQM dengan yang dimediasi oleh kinerja inovasi mempengaruhi meningkatnya kinerja manajerial.

Kata kunci: Budaya lokal "Gusjigang"; Komitmen organisasi; Kinerja manajerial; Kinerja inovasi; Total quality management;

Cronicle of Article : Received (October 2017); Revised (November 2017); and Published (December 2017).
©2017 Jurnal Kajian Akuntansi Lembaga Penelitian Universitas Swadaya Gunung Jati.

Profile and corresponding author: Sri Mulyani, SE.I., M.Si¹ and Dianing Ratna Wijayani, SE., M.Si., Akt² are lecturer of Accounting Department in Economic Faculty University of Muria Kudus. Corresponding Author: s.mulyani@umk.ac.id¹, ratna.wijayanti@umk.ac.id².

How to cite this article: S.Mulyani, D.Wijayani (2017). Penerapan TQM dan Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Manajerial Industri Rokok Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 1(2), 101-115. Retrieved from <http://jurnal.unswagati.ac.id/indexjka>.

PENDAHULUAN

Tahun 2015 adalah tahun yang sulit bagi industri rokok Indonesia karena terjadi kenaikan cukai sebesar 8,7% untuk produk-produk tembakau pada awal tahun 2015 dan melemahnya daya beli masyarakat akibat perlambatan ekonomi negara ini. Pada sembilan bulan pertama tahun 2015 penjualan rokok di Indonesia jatuh 1,3% pada basis *year-on-year* (y/y) menjadi 232 miliar rokok. Tahun depan, tantangan-tantangan akan tetap ada karena Pemerintah Indonesia mempersiapkan kenaikan pajak tembakau yang baru (23%). Kendati begitu, daya beli masyarakat diprediksi membaik karena pertumbuhan ekonomi mungkin berakselerasi. Dalam era globalisasi banyak perusahaan yang berkembang seiring dengan waktu dewasa ini. Untuk memenangkan persaingan maka perusahaan harus memiliki ciri khas yang baik dari segi operasi, produk maupun lainnya. Lingkungan persaingan yang semakin tajam dan bersifat global menuntut perusahaan meningkatkan mutu dan keunggulan daya saing yang dipengaruhi oleh dua faktor penting yaitu mutu yang tinggi dan biaya yang rendah. Perusahaan-perusahaan manufaktur berusaha melakukan perbaikan terus menerus biasanya menggunakan teknik-teknik total quality management (TQM) atau *Just-In-Time* (JIT). Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998).

Indonesia mendapatkan pendapatan sebesar 90 triliun rupiah setiap tahunnya dari industri rokok. Mengingat besarnya pendapatan negara dari cukai rokok tersebut maka perlu dilakukan suatu kajian penelitian tentang kinerja agar industri ini tidak kalah dengan Industri sejenis dari negara lain. Kudus merupakan salah satu kota terbesar penghasil rokok di Indonesia, sehingga industri rokok di Kota Kudus harus memiliki manajemen pengelolaan yang baik agar dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan seperti sekarang dimana menghadapi banyak persaingan dan bisa membuat nilai plus bagi

pelanggan dengan cara peningkatan kualitas produk rokok yang dihasilkan.

Dengan adanya implementasi praktik-praktik TQM, diharapkan akan memberikan ruang yang sangat luas terhadap munculnya inovasi. Karena pada dasarnya elemen-elemen TQM ini sangat cocok dengan parameter *innovative performance*. *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah sistem yang dirancang kemudian dikembangkan sehingga menjadi sebuah proses pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis usahanya untuk memaksimalkan daya saing dengan berbagai macam cara seperti adanya peningkatan dan perbaikan dalam hal produk atau jasa yang dihasilkan beserta SDM, proses produksi dan keadaan lingkungannya.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk melihat pengaruh TQM, budaya organisasi, dan pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005), melakukan penelitian menunjukkan bahwa TQM dan sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, TQM dan sistem reward berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan tidak ada pengaruh TQM dan *profit center* terhadap kinerja manajerial, sedangkan Jusuf (2013), dalam penelitiannya menghasilkan temuan bahwa TQM dan *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial sedangkan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Widodo (2011) dalam penelitian tentang hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan *locus of control* terhadap kinerja manajemen menyatakan bahwa Hasil penelitiannya mampu membuktikan bahwa terdapat hubungan antara budaya organisasi, komitmen organisasi dan *locus of control* dengan kinerja manajerial. Narsa dan Yuniawati (2003), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja dengan TQM dan interaksi antara sistem penghargaan dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan tidak berpengaruh.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan rokok besar yang ada di Kabupaten Kudus dan yang telah menerapkan TQM dalam perusahaannya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penerapan TQM, Ketidakpastian Lingkungan, Komitmen Organisasi, dan Budaya Lokal. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah Penerapan TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus? (2) Apakah interaksi antara Penerapan TQM bersama dengan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus? (3) Apakah interaksi antara Penerapan TQM dengan Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial perusahaan pada industri rokok di Kudus? (4) Bagaimana interaksi antara Penerapan TQM dengan Budaya Lokal berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus? (5) Bagaimana Penerapan TQM yang dimediasi oleh Kinerja Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus?

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah: (a) Untuk menganalisa secara empiris bahwa Penerapan TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus. (b) Untuk menganalisis secara empiris hubungan antara Penerapan TQM bersama dengan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus. (c) Untuk menganalisa secara empiris hubungan Penerapan TQM dengan Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus. (d) Untuk menganalisa secara empiris hubungan antara Penerapan TQM dengan Budaya Lokal berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada industri rokok di Kudus. (e) Untuk menganalisa secara empiris Penerapan TQM yang dimediasi oleh Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja pada industri rokok di Kudus.

KAJIAN PUSTAKA

Teori *Development*

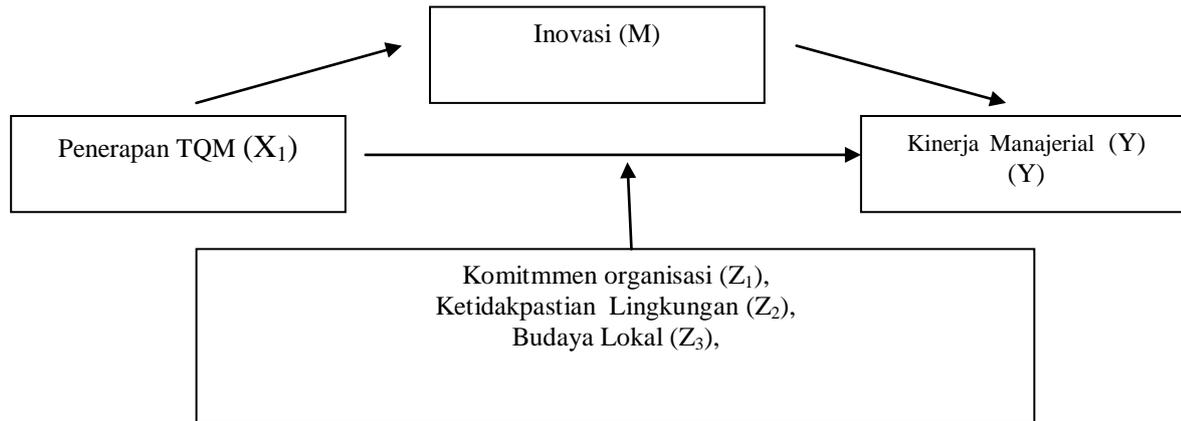
Teori *development* menjelaskan perbedaan tentang keberhasilan dari penerapan *Total Quality* (Dean dan Bowen, 1994). Hellsten dan Klefsjo (2000) melihat *total quality management* merupakan suatu sistem manajemen yang terbentuk dari berbagai nilai inti, teknik, dan alat-alat. Hackman dan Wageman (1995) menggunakan nilai-nilai inti dan intervensi (struktur, sistem, dan atau praktek bekerja) sebagai blok bangunan mereka. Salah satu kelebihan dari perspektif kualitas manajemen ini adalah penerapan prinsip-prinsip kualitas dapat diselidiki melalui wawancara tentang kegiatan perbaikan yang dilakukan, yaitu praktek-praktek kualitas manajemen.

Teori *Kontingensi*

Teori ini berlandaskan sebuah pemikiran bahwa sistem pengelolaan organisasi dapat berjalan efektif dan efisien jika pimpinan organisasi mampu memperhatikan dan memecahkan situasi tertentu yang sedang dialami dan setiap situasi harus dianalisis sendiri. Akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada banyak faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi.

Menurut Stoner et al., (1996) teori kontingensi adalah sebuah pendekatan untuk melakukan riset, praktik, dan teknik manajerial yang tepat untuk digunakan dalam menghadapi sebuah situasi organisasi. Hal ini menarik minat banyak peneliti melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual, seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, struktur dan kultur organisasi, ketidakpastian strategi dengan desain sistem akuntansi manajemen. Berdasarkan teori *kontinjensi* maka terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu. Ketidakpastian lingkungan, dan budaya lokal juga akan menyebabkan

perbedaan kebutuhan informasi akuntansi manajemen. Berikut gambar kerangka pemikiran dalam penelitian ini :



Gambar. 1 Kerangka Pemikiran

Pengembangan Hipotesis

Pengembangan Hipotesis

- H 1: Semakin Intens Penerapan TQM maka Kinerja Manajerial perusahaan rokok tersebut semakin meningkat.
- H 2: Semakin kuat interaksi antara Penerapan TQM bersama dengan Komitmen Organisasi, maka Kinerja Manajerial perusahaan rokok tersebut semakin meningkat.
- H 3: Semakin kuat interaksi antara Penerapan TQM dengan Ketidakpastian Lingkungan, maka Kinerja Manajerial perusahaan rokok tersebut semakin meningkat.
- H 4: Semakin kuat interaksi antara Penerapan TQM dengan Budaya Lokal, maka Kinerja Manajerial perusahaan rokok tersebut semakin meningkat.
- H 5: Semakin Intens Penerapan TQM yang dimediasi oleh Kinerja Inovasi, maka Kinerja Manajerial perusahaan rokok tersebut semakin meningkat.

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian berada di pabrik rokok besar Kabupaten Kudus. Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, yaitu dari daftar pertanyaan yang diisi responden. Dalam penelitian ini untuk menganalisis data yang diperoleh, maka penulis menggunakan rencana analisis data dengan cara menentukan adanya dua variabel. Dalam

penelitian ini variabel bebasnya adalah terdiri atas; (a) *Total Quality Management* (X_1), (b) Komitmen Organisasi (Z_1), (c) Ketidakpastian Lingkungan (Z_2), (d) Budaya Lokal (Z_3), dan (e) Kinerja Inovasi (M). Sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Manajerial (Y).

Penerapan *Total Quality Management* (X)

TQM merupakan suatu sistem pengelolaan organisasi menggunakan komitmen yang sudah disepakati bersama untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus perusahaan yang perkembangannya selalu berubah-ubah mengikuti kebutuhan konsumen dan menghadapi persaingan dengan banyak kompetitor. Pengukuran variabel TQM dalam penelitian ini menggunakan indikator kerjasama tim, perbaikan secara terus-menerus yang dilakukan perusahaan, fokus kepada konsumen, pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan SDM.

Komitmen Organisasi (Z_1)

Menurut Luthan (2005), komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan tiap individu untuk melakukan sesuatu supaya menunjang dan meningkatkan kesuksesan organisasi sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan bersama dengan tetap mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi. Pengukuran variabel komitmen organisasi menggunakan loyalitas, timbal

balik, perusahaan sebagai tujuan hidup, mengutamakan keberhasilan organisasi, dan kecocokan dengan organisasi.

Ketidakpastian Lingkungan (Z)

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi ketika seseorang merasa kesulitan dalam memprediksi situasi sehingga mengakibatkan seseorang menghadapi situasi ketidakpastian lingkungan tersebut. Ketidakpastian lingkungan dianggap sebagai faktor penting karena situasi ini mampu menghambat manajer dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen perusahaan.

Pengukuran variabel ketidakpastian lingkungan dalam penelitian ini menggunakan indikator yang digunakan adalah 12 item pernyataan yang dikembangkan oleh Duncan (1972) dengan skala likert lima tingkat dalam bentuk pertanyaan bagaimana cara penyelesaian pekerjaan, penyesuaian sikap, cara kerja yang digunakan, metode pengambilan keputusan, dan bagaimana cara mendapatkan informasi.

Budaya Lokal (Z₃)

Budaya lokal di Kota Kudus ini dikenal dengan sebutan Gusjigang. Indikator dari budaya lokal ini adalah : pertama bagus pekerti memiliki posisi yang paling utama setelah iman. Kedua “ji” untuk rajin mengaji mengandaikan kemapanan intelektualitas bagi masyarakatnya; tidak membedakan jenis ilmu, mana ilmu yang umum dan mana yang khusus agama, untuk kemudian menentukan mana yang harus dikaji. Ketiga adalah dagang.

Kinerja Inovasi (M)

Innovative performance sendiri adalah suatu usaha formal yang dilakukan perusahaan dalam rangka mendorong lahirnya inovasi dengan menggunakan gabungan dari kemampuan untuk terus dapat menciptakan ide-ide serta gagasan-gagasan terhadap kualitas dan kuantitas dan bagaimana mengimplementasikan ide-ide serta gagasan-gagasan tersebut secara efektif dan efisien (Mensah, Ferming, 2012). Indikator Kinerja Inovasi adalah kualitas, biaya dan waktu. Memenuhi harapan pelanggan, biaya

produksi dan ketepatan waktu produksi dan pemasaran.

Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial adalah kemampuan sikap seorang manajerial dalam melaksanakan fungsi manajemen dalam sebuah perusahaan. Penilai kemampuan kinerja manajerial dalam penelitian ini menggunakan indikator sebagai berikut: meningkatkan target pekerjaan yang sudah ditetapkan, mampu dalam menjalankan pekerjaan dengan tepat waktu, bisa mendorong dan menciptakan daya kreativitas serta inovasi dalam pekerjaan, dan terakhir adalah mampu menekan risiko kesalahan pekerjaan atau *human error*.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel dependen dengan independen, serta apakah masing-masing dari variabel independen memiliki hubungan positif atau negatif, dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Regresi berganda pada penelitian ini untuk mengetahui kelinieran pengaruh secara bersamaan antara variabel komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, budaya lokal terhadap *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial yang dimoderasi dengan variabel inovasi. Untuk menguji hipotesis dengan menggunakan model regresi berganda dengan rumus:

Persamaan 1

$$Y = a + b_1 X + b_2 (X Z_1) + b_3 (X Z_2) + b_4 (X Z_3) + b_5 (M) + e$$

Persamaan 2

$$X_1 = a + b_6 M + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

X = Penerapan *Total Quality Management (TQM)*

Z1 = Komitmen Organisasi

Z2 = Ketidakpastian Lingkungan

- Z3 = Budaya Lokal
- M = Kinerja Inovasi
- (X1 X2) = Interaksi TQM dan Komitmen Organisasi
- (X1 X3) = Interaksi TQM dan Ketidakpastian Lingkungan
- (X1 X4) = Interaksi TQM dan Budaya Lokal
- A = Konstanta
- b1 – b5 = Koefisien regresi masing - masing variabel independen
- E = Error term (faktor kesalahan)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun sebaran data kuesioner yang diberikan kepada responden tidak semua kembali seperti yang diharapkan. Kuesioner yang disebar sebanyak 50 kuesioner. Dimana dari 50 kuesioner yang tidak kembali

sebanyak 4 kuesioner dan yang tidak terisi lengkap sebanyak 2 kuesioner. Sehingga dari 50 kuesioner yang dapat diolah sebanyak 44 kuesioner, penjelasannya dapat dilihat pada tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1. Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	50
Kuesioner tidak kembali	4
Kuesioner kembali tetapi tidak lengkap	2
Kuesioner yang digunakan	44
<i>Respon rate</i>	88,00%

Sumber: Data primer yang diolah (2017)

Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif variabel penelitian digunakan untuk memberikan gambaran tentang tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian yang

menunjukkan angka minimum, maksimum, rata-rata serta standar deviasi. Analisis statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Analisis Statistik Deskriptif

No.	Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		Standar deviasi
		Kisaran	Median	Kisaran	Mean	
1	Penerapan TQM	4 s/d 20	12	14 s/d 20	16,75	1,754
2.	Komitmen organisasi	9 s/d 45	27	30 s/d 44	36,64	3,451
3.	Ketidakpastian lingkungan	5 s/d 25	15	11 s/d 20	15,57	1,848
4.	Budaya lokal	9 s/d 45	27	30 s/d 45	38,82	3,486
5.	Kinerja inovasi	10 s/d 50	30	34 s/d 50	41,48	4,567
6.	Kinerja manajerial	7 s/d 35	21	22 s/d 30	25,43	2,182

Sumber: Data primer yang diolah (2017)

Variabel penerapan TQM mempunyai bobot jawaban antara 14 sampai dengan 20, rata-rata (*mean*) sebesar 16,75 dan standar deviasi 1,754 menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk penerapan TQM sebesar 16,75 diatas nilai median

kisaran teoritis sebesar 12, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang penerapan TQM yang tinggi. Variabel komitmen organisasi mempunyai bobot jawaban antara 30 sampai dengan 44, rata-rata (*mean*) sebesar 36,64 dan standar deviasi 3,451 menunjukkan tidak ada

kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk komitmen organisasi sebesar 36,64 di atas nilai median kisaran teoritis sebesar 27, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang komitmen organisasi yang tinggi.

Variabel ketidakpastian lingkungan mempunyai bobot jawaban antara 11 sampai 20, rata-rata (*mean*) sebesar 15,57 dan standar deviasi 1,848 menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk ketidakpastian lingkungan sebesar 15,57 di atas nilai median kisaran teoritis sebesar 15, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang ketidakpastian lingkungan yang tinggi.

Variabel budaya lokal mempunyai bobot jawaban antara 30 sampai 45, rata-rata (*mean*) sebesar 38,82 dan standar deviasi 3,486 menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk budaya lokal sebesar 38,82 di atas nilai median kisaran teoritis sebesar 27, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang budaya lokal yang tinggi.

Variabel kinerja inovasi mempunyai bobot jawaban antara 34 sampai 50, rata-rata (*mean*) sebesar 41,48 dan standar deviasi 4,567 menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk kinerja inovasi sebesar 41,48 di atas nilai median kisaran teoritis sebesar 30, sehingga dapat

disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang kinerja inovasi yang tinggi.

Variabel kinerja manajerial mempunyai bobot jawaban antara 22 sampai 30, rata-rata (*mean*) sebesar 25,43 dan standar deviasi 2,182 menunjukkan tidak ada kesenjangan yang cukup besar pada karakteristik personal responden. Nilai rata-rata jawaban responden terhadap item pertanyaan konstruk kinerja manajerial sebesar 25,43 di atas nilai median kisaran teoritis sebesar 21, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara umum karakteristik personal responden memiliki persepsi tentang kinerja manajerial yang tinggi.

Analisis Data

Dari hasil uji validitas nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,304) dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua item dalam indikator semua variabel dalam penelitian ini (penerapan TQM, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, budaya lokal, kinerja inovasi dan kinerja manajerial) adalah valid. Uji reliabilitas antara penerapan TQM, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, budaya lokal, kinerja inovasi dan kinerja manajerial, ternyata diperoleh nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan demikian, maka hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Untuk menentukan normal tidaknya data pada variabel dependen dilakukan dengan menggunakan kolmogorov-smirnov. Apabila nilai signifikansi kolmogorov-smirnov $< 0,05$, maka data terdistribusi tidak normal, sebaiknya apabila nilai signifikansi kolmogorov-smirnov $> 0,05$ maka data terdistribusi normal. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Normalitas Data

One - Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameter ^{ab}	Mean	0
	Std. Deviation	120.936.295
	Most Extreme Differences	
	Absolute	0,093
	Positive	0,053
	Negative	-0,093
Kolmogorov-Smirnov Z		0,62
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,837

a. Test distribution is Nominal

b. Calculated from data

Sumber: Data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan tabel 3 dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi *kolmogorov smirnov* sebesar $0,837 > 0,05$, maka model regresi dalam penelitian ini terdistribusi secara normal.

Uji Multikolinieritas

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinier menurut perhitungan yang dilakukan dengan

program SPSS dapat diketahui dengan berpedoman bahwa nilai $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$. Mengacu pada kedua pendapat di atas maka berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diperoleh nilai yang dapat dilihat pada tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
¹ Penerapann TQM	0,705	1,417
Komitmen Organisasi	0,407	2,454
Ketidakpastian Lingkungan	0,953	1,049
Budaya Lokal	0,367	2,722
Kinerja Inovasi	0,322	3,106

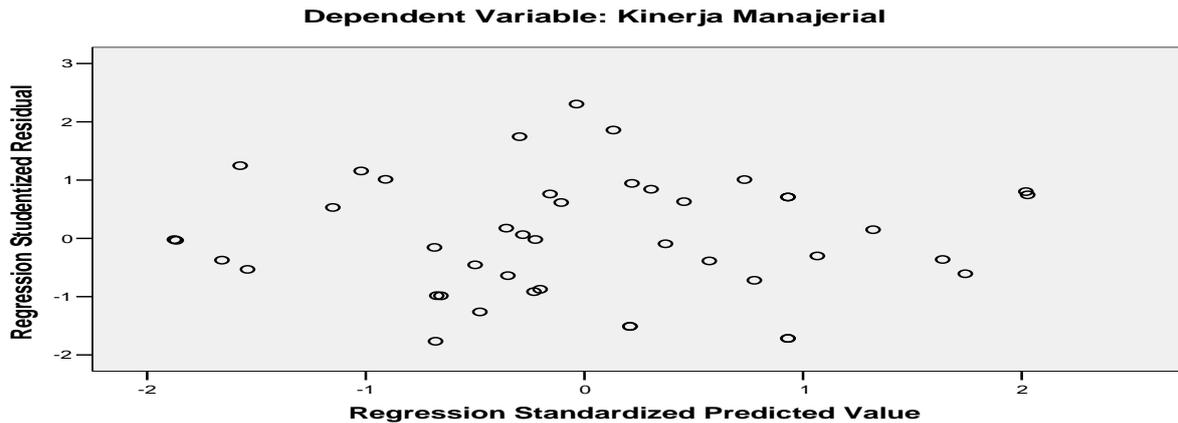
a. Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan hasil tabel 4 tersebut, maka tidak terjadi multikolinier antara karena penerapan TQM, komitmen organisasi, ketidakpastian lingkungan, budaya lokasi dan kinerja inovasi, karena nilai $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak ada kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik. Hasil pengujian heteroskedastisitas dapat di gambarkan pada gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 2 dapat diartikan bahwa deteksi yang ada adalah penyebaran, dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil Regresi Moderating

Hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 23 pengaruh

penerapan TQM, interaksi komitmen organisasi dengan penerapan TQM, interaksi ketidakpastian lingkungan dengan penerapan TQM, interaksi budaya lokal dengan penerapan TQM dan kinerja inovasi dapat dilihat pada tabel 5 berikut:

Tabel 5. Regresi Moderating

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	7,816	2,297		3,404	0,002
Peneapan TQM	0,316	0,144	0,254	2,196	0,034
X*Z1	-0,003	0,004	-0,117	-0,719	0,476
X*Z2	0,002	0,006	0,049	0,432	0,668
X*Z3	0,009	0,003	0,466	3,217	0,003
Kinerja Inovasi	0,181	0,063	0,379	2,855	0,007

a. Dependent Variable : Kinerja Manajerial

Sumber: Data primer yang diolah (2017)

Berdasarkan tabel 5, maka persamaan regresi dapat dijabarkan sebagai berikut :

$$Y = 0,254X - 0,117Z_1X + 0,049Z_2X + 0,466Z_3X + 0,379M$$

Hasil persamaan regresi berganda tersebut di atas memberikan pengertian bahwa: 1) Nilai koefisien regresi penerapan TQM sebesar 0,254, bernilai positif, mempunyai arti bahwa apabila penerapan TQM semakin meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat, 2) Nilai koefisien regresi X*Z₁ sebesar -0,117, bernilai negatif, mempunyai arti bahwa moderasi komitmen organisasi memperlemah pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, 3) Nilai koefisien regresi X*Z₂

sebesar 0,049, bernilai positif, mempunyai arti bahwa moderasi ketidakpastian lingkungan memperkuat pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, 4) Nilai koefisien regresi X*Z₃ sebesar 0,466, bernilai positif, mempunyai arti bahwa moderasi budaya lokal memperkuat pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, dan 5) Nilai koefisien regresi kinerja inovasi sebesar 0,379, bernilai positif, mempunyai arti bahwa apabila kinerja

inovasi semakin meningkat, maka kinerja manajerial akan meningkat.

Pengujian Hipotesis

Pengaruh Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial

Dari tampilan output SPSS (tabel 5) diperoleh nilai koefisien regresi untuk penerapan TQM sebesar 0,254 dan nilai signifikansi α sebesar $0,034 < 0,05$, ini menandakan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi penerapan TQM, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat, dengan demikian hipotesis 1 yang menyatakan semakin intens penerapan TQM, semakin tinggi kinerja manajerial diterima.

Pengaruh Interaksi TQM dengan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Dari tampilan output SPSS (tabel 5) diperoleh nilai koefisien regresi untuk interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi sebesar -0,003 dan nilai signifikansi α sebesar $0,478 > 0,05$, ini menandakan bahwa interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis 2 yang menyatakan semakin tinggi interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi, semakin tinggi kinerja manajerial ditolak.

Pengaruh Interaksi TQM dengan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial

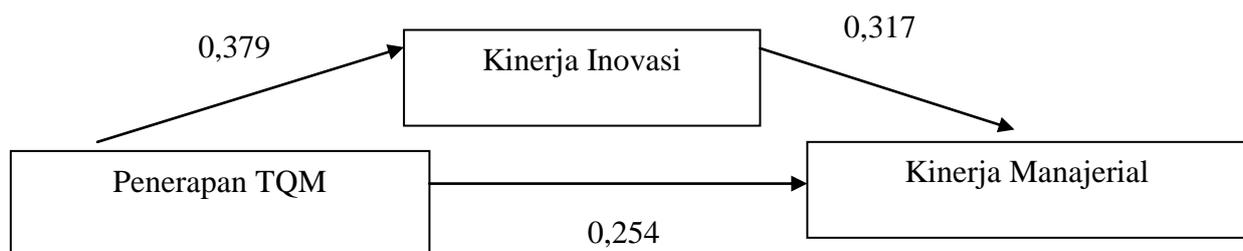
Dari tampilan output SPSS (tabel 5) diperoleh nilai koefisien regresi untuk interaksi penerapan TQM dengan ketidakpastian lingkungan sebesar 0,002 dan nilai signifikansi α sebesar $0,668 > 0,05$, ini menandakan bahwa interaksi penerapan TQM dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis 3 yang menyatakan semakin tinggi interaksi penerapan TQM dengan ketidakpastian lingkungan, semakin tinggi kinerja manajerial ditolak.

Pengaruh Interaksi TQM dengan Budaya Lokal terhadap Kinerja Manajerial

Dari tampilan output SPSS (tabel 5) diperoleh nilai koefisien regresi untuk interaksi penerapan TQM dengan budaya lokal sebesar 0,009 dan nilai signifikansi α sebesar $0,003 < 0,05$, ini menandakan bahwa interaksi penerapan TQM dengan budaya lokal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dengan demikian hipotesis 4 yang menyatakan semakin tinggi interaksi penerapan TQM dengan budaya lokal, semakin tinggi kinerja manajerial diterima.

Semakin Intens Penerapan TQM yang dimediasi oleh Kinerja Inovasi, Semakin Tinggi Kinerja Manajerial

Pengujian pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh kinerja manajerial dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3. Pengujian Pengaruh Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung penerapan TQM

terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 0,254 lebih besar dibandingkan pengaruh

tidak langsung penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui kinerja inovasi sebesar 0,120 dari (0,317 X 0,379). Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa kinerja inovasi tidak memediasi pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial dan hipotesis yang menyatakan semakin besar penerapan TQM, yang dimediasi kinerja inovasi semakin besar kinerja manajerial tidak terbukti atau di tolak.

PEMBAHASAN

Pengaruh Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial

Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, artinya semakin tinggi penerapan TQM semakin tinggi kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Singkatnya TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa pelanggan puas terhadap barang dan jasa yang diberikan, serta menjamin bahwa tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas tingkat dunia. Manfaat TQM adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian Demirbag *et al.* (2006) menemukan bahwa TQM memiliki efek yang kuat pada UKM kinerja manajerial.

Pengaruh Interaksi Penerapan TQM dengan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial

Interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa dukungan komitmen organisasi dalam penerapan TQM tidak dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena rasa mencintai organisasi bisa menjadi modal bagi manajerial untuk melakukan penerapan TQM yang semakin baik, sehingga akan meningkatkan kinerja manajerial, apabila manajerial memiliki kemampuan untuk melakukan penerapan TQM yang baik. Namun sebaliknya rasa mencintai organisasi juga tidak bisa menjadi meningkatkan penerapan TQM apabila karyawan tidak memiliki metode penerapan TQM yang bagus, sehingga tidak mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil ini mendukung penelitian Carolina (2012) yang menyatakan interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Interaksi Penerapan TQM dengan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial

Interaksi penerapan TQM dengan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa ketidakpastian lingkungan tidak dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, karena perusahaan dalam melakukan penerapan TQM didasarkan pada berusaha untuk perbaikan terus-menerus, orientasi pelanggan, pemberdayaan karyawan dan komitmen manajemen puncak dengan menjaga kepentingan pelanggan, karyawan, pemegang saham, pesaing dan bahkan masyarakat luas, sehingga tidak terpengaruh terhadap ketidakpastian lingkungan yang di sebabkan oleh merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi

secara akurat, atau karena dia merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan.

Pengaruh Interaksi Penerapan TQM dengan Budaya Lokal terhadap Kinerja Manajerial

Interaksi penerapan TQM dengan budaya lokal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa budaya lokal dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, karena Budaya Lokal di Kota Kudus menghidupkan pandangan hidup dan pemikiran Kanjeng Syaikh Ja'far Shadiq (Sunan Kudus) tentang masa depan peradaban kota Kudus, pada ranah filosofis. Sunan Kudus hendak menyambungkan kembali keterpisahan antara pemenuhan kebutuhan jasmani dan rohani, orientasi pemikiran masyarakat untuk yang duniawi dan yang ukhrowi. Menariknya, sang Sunan mencarikan pendasaran di dalam ajaran Islam yang ideal; baik demi keuntungan dunia maupun akhirat, sebagai permulaan dari trilogi di atas; yakni "gus" untuk bagus pekerti.

Dalam Islam, budi pekerti memiliki posisi yang paling utama setelah iman. Telah menjadi kesepakatan umum, siapa pun yang pekertinya unggul maka ia akan disenangi banyak pihak. Kedua, Kanjeng Sunan mengandaikan kemapanan intelektualitas bagi masyarakatnya; "ji" untuk rajin mengaji. Di sini, Kanjeng Sunan tidak membedakan jenis ilmu, mana ilmu yang umum dan mana yang khusus agama, untuk kemudian menentukan mana yang harus dikaji. Hal yang diinginkan Kanjeng Sunan, tiadanya polarisasi antara yang umum dan yang agama, yang dunia dan yang akhirat. Budaya lokal tersebut mendorong manajerial memperbaiki kualitas yang berorientasi terhadap konsumen,

komitmen majarial bagian puncak, pemberdayaan SDM, kompetitor, investor, pemegang saham, dan masyarakat luas sehingga mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Semakin Intens Penerapan TQM yang Dimediasi oleh Kinerja Inovasi, Semakin Tinggi Kinerja Manajerial

Kinerja inovasi tidak memediasi pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa penerapan TQM berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, karena TQM lebih memfokuskan pada keefektifan manajemen dari faktor primer, yaitu manajemen kualitas pemasok, kepemimpinan manajemen puncak untuk kepentingan kualitas, manajemen proses, pemberdayaan dan pelatihan SDM. Ini dilakukan supaya perusahaan mendapatkan keuntungan berupa efisiensi pengeluaran biaya, peningkatan pasar dan reputasi perusahaan, meningkatkan motivasi pekerja serta peningkatan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Pada dasarnya yang paling penting dalam meningkatkan kinerja manajerial kuncinya adalah sumber daya dan integrasi dalam usaha bekerja sejalan bersama menuju kebaikan dengan tujuan konservasi kepentingan untuk semua pemangku kepentingan dalam perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, yaitu: 1) Penerapan TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, 2) Interaksi penerapan TQM dengan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 3) Interaksi penerapan TQM dengan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, 4) Interaksi penerapan TQM dan budaya lokal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial, dan 5) Interaksi penerapan TQM dengan yang dimediasi oleh kinerja inovasi mempengaruhi meningkatnya kinerja

manajerial, hasilnya adalah kinerja inovasi tidak memediasi pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajerial, hal ini mengindikasikan bahwa penerapan TQM berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disarankan penelitian selanjutnya lebih memperbanyak perusahaan, agar sampel lebih banyak dan jumlah responden yang diperoleh lebih banyak, hal ini dilakukan agar hasil penelitian lebih optimal, dan sebaiknya perusahaan lebih mengenalkan budaya lokal kepada manajer agar dapat bekerja dengan prinsip-prinsip budaya lokal di Kota Kudus ini dikenal dengan sebutan Gusjigang. Hal ini akan mendorong penerapan TQM dan kinerja manajerial akan semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, T. J. (2005). Capital structure, environmental dynamism, innovation strategy, and strategic risk management. *Innovation Strategy, and Strategic Risk Management*.
- Asllani, A., & Luthans, F. (2003). What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7(3), 53–66. <https://doi.org/10.1108/13673270310485622>
- Boon, O. K., Safa, M. S., & Arumugam, V. (2006). TQM practices and affective commitment: A case of Malaysian semiconductor packaging organizations.
- Cheng, C. W. M., & Liu, A. M. M. (2007). The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms. *Surveying and Built Environment*, 18(1), 7–16..
- Corredor, P., & Goñi, S. (2010). Quality awards and performance: is there a relationship?. *The TQM Journal*, 22(5), 529-538.
- Dean, J. W., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, 19(3), 392-418.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An Analysis of the Relationship between TQM Implementation and Organizational Performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847. <https://doi.org/10.1108/17410380610678828>
- Demirbag, M., & Sahadev, S. (2008). Exploring the antecedents of quality commitment among employees: An empirical study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(5), 494–507. <https://doi.org/10.1108/02656710810873899>
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Dooyoung, S., Kalinowski, J. G., & El-Enein, G. A. (1998). Critical implementation issues in total quality management.pdf. *SAM Advanced Management Journal*.
- Gregson, T., Wendell, J., & Aono, J. (1994). Role Ambiguity, Role Conflict, and Perceived Environmental Uncertainty: Are the Scales Measuring Separate

- Constructs for Accountants? Behavioral Research in Accounting, 6(2), 144–159.
- Evans, James, James, W., Dean. (2003). Total quality management, organization, and strategy. *Thompson South-Western Publishing, Ohio, USA*.
- Endang Mardiyati, Muhammad Agung Prabowo, 2012. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Management* dengan Sistem Penghargaan Dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial. Studi Empiris pada SMK Di Kabupaten Karanganyar Jurnal Paradigma Vol. 12, No. 02, Agustus 2014 – Januari 2015.
- Fandy Tjiptono. 2001. “Manajemen Jasa”. Yogyakarta: Andi.
- Huang, F., & Chen, Y. (2002). Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan. *Industrial Management & Data Systems*, 102(4), 226–234. <https://doi.org/10.1108/02635570210423271>
- Ghazali, Imam, 2016, “Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program IBM SPSS 23”, Cetakan kedelapan, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., & Johnson, M. D. (2003). The role of quality practices in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 232–244. <https://doi.org/10.1108/09564230310474183>
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management - Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309–342. <https://doi.org/10.2307/2393640>
- Hall, E.T., 1989. *Beyond Culture*. 1st Edn., Anchor Books, New York, pp: 298.
- Haryadi, Eko, 2009. hubungan antara strategi organisasi, Praktik *Total Quality Management (TQM)* dan *Innovative Performance*: Study Pada Perusahaan Jasa di Provinsi Riau.
- Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 238–244. <https://doi.org/10.1108/09544780010325822>
- ISO Central Secretariat, 2010. ISO: 9000 Enquiry Service Quality Management Principles
- Ittert, & Lakkert, 2003. The Effect Of Tqm, Non Financial Measures, Balanced Scorecard to management performance, *Journal Of Management Accounting Research*, 203-258.
- Satish, K. P., & Srinivasan, R. (2010). Total quality management and innovation performance: An empirical study on the interrelationships and effects. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 8.
- Lay, Koh Tin, 2005. *Measuring Innovation Performance*, National Library Board, Singapore.
- Lloréns Montes, F. J., Verdú Jover, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189–209. <https://doi.org/10.1108/02656710310456617>
- Luthans, Fred. 2005. *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Penerbit Andi, Yogyakarta.

- Mahoney, T. A. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. South-western Publishing Company.
- Mardiyah, A. A., & Listianingsih. (2005). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial. *SNA VIII Solo*, (September), 15–16.
- Milliken, J. (2002). Qualifying for leadership or control masquerading as enlightenment? *International Journal of Public Sector Management*, 15(4), 281. <https://doi.org/10.1108/09513550210430237>
- Munter, P., & Kren, L. (1995). The impact of uncertainty and monitoring by the board of directors on incentive system design. *Managerial Auditing Journal*, 10(4), 23–34. <https://doi.org/10.1108/02686909510084237>
- Sari Ria Nelly, Nasir Azwir, Chaniago Danu Alsaheri. 2012. Hubungan Antara Budaya Organisasi, *Quality Performance, Praktik Total Quality Management (Tqm)* dan *Innovative Performance*.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Terziovski, M., & Samson, D. (1999). The link between total quality management practice and organisational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 226–237. <https://doi.org/10.1108/02656719910223728>
- Wicaksono, Setiawan, 2008. Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas (Studi Pada PT. Hari Terang Industry - Surabaya).
- Yani Iriani dan Arief Rahmana (2010) Analisis Pengaruh Implementasi TQM terhadap kinerja karyawan melalui kualitas Inovasi Proceeding Seminar Nasional IV Manajemen dan Rekayasa Kualitas
- Yenni Carolina. 2012. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi (Survei pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang Listing di BEI). *Jurnal Akuntansi Vol.4 No.2 November 2012*: 175-186.