

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL MELALUI KEPEMIMPINAN PADA PT PLN (Persero) WILAYAH RIAU & KEPULAUAN RIAU**

Rukmito Ari Ardianto<sup>1)</sup>

Zulfadil<sup>2)</sup>

Samsir<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau

<sup>2,3)</sup> Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *This research was done with the purpose to test the hypothesis TQM (Total Quality Management) on Managerial Performance through Leadership in PT PLN (Persero) Riau Regions and Riau Islands (WRKR). Human dependence on electricity, performance of PLN WRKR as a miniature of electrical performance in Sumatra, the occurrence of recurrent electrical problems in every years make the base of this research was done in PLN WRKR. Research Gap of this research means to improve previous research in terms of respondents' accuracy and data availability. For accuracy of hypothesis testing that related to leadership, all respondents should be at the structural level, while data availability of Managerial Performance is not done with correspondence but using data of Managerial Performance of PLN. This research was done on all units in the work area of PLN WRKR, which amounted 30 units of rayon that spread in Riau Province and Riau Islands. The research variables are TQM, leadership and managerial performance. The data of managerial performance use secondary data, while TQM and leadership use primary data. Respondents who become the research are employees who are at the structural level. The number of respondents are 120 structural employees with 120 questionnaires that distributed. The method of data collection that used is Field Research which obtained from the first part (primary data). The result of the research give the conclusion that TQM give an influence 0,464 to leadership quality, for managerial performance influenced by TQM amounted to 0,747, leadership quality has a positive influence amounted to 0,804 for managerial performance, and TQM give significant positive influence for managerial performance through leadership on PLN WRKR.*

**Keywords:** *Leadership, Managerial Performance, TQM (Total Quality Management)*

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Perusahaan Listrik Negara (PLN) merupakan badan usaha milik Negara (BUMN) yang memiliki kewajiban untuk menyediakan kebutuhan listrik di Indonesia.

Namun faktanya, adanya gap antara keinginan dan kebutuhan masyarakat terhadap kelistrikan dibandingkan dengan kemampuan PT PLN (Persero) dalam mengelola kelistrikan tersebut. Di satu sisi masyarakat sangat membutuhkan

listrik, namun di sisi lainnya PLN sebagai penyedia kebutuhan listrik belum mampu mencukupi kebutuhan listrik Indonesia, termasuk di Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau. PLN menggunakan pendekatan *Total Quality Management* untuk bisa meningkatkan kepuasan karyawan. Powel,1995: Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *Total Quality Management* ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan bisnis adalah *Total Quality Management* (TQM), dimana dasar pemikirannya terletak pada konsep bahwa cara terbaik untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik.

*Total Quality Management* (TQM) sendiri memiliki beberapa unsur pokok menurut Goetsch dan Davis yaitu fokus pada pelanggan, memiliki obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

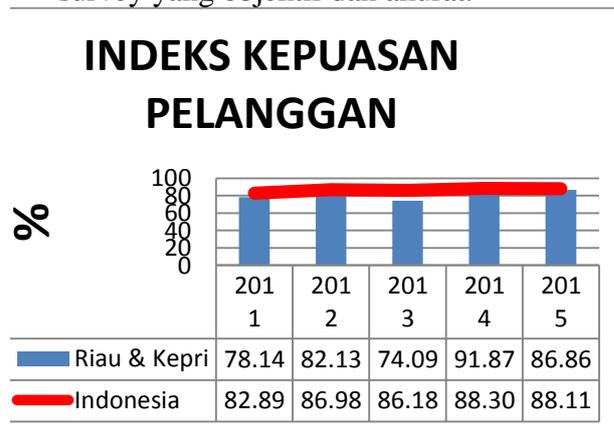
Sejalan dengan teori dari Goetsch dan Davis, dan Gaspersz tentang karakteristik TQM serta kepemimpinan, berikut ini kami rumuskan permasalahan sebagai berikut:

#### **Permasalahan Fokus Pada Pelanggan**

Meskipun bidang usaha PLN cenderung Monopoli, namun PLN tidak mau terlena dalam melayani pelanggannya dan dalam usahanya

terhadap salah satu unsur pokok *Total Quality Management* (TQM) yaitu Fokus pada Pelanggan adalah dengan melakukan Survey Kepuasan Pelanggan secara Periodik (setiap tahun).

Dalam mengukur kepuasan terhadap kinerja dari PT PLN (Persero), BUMN tersebut telah menunjuk badan independen yaitu PT Surveyor Indonesia untuk melakukan survey terhadap kepuasan pelanggan sekaligus untuk mendapatkan masukan terhadap kebutuhan dan keinginan masyarakat terhadap PT PLN (Persero). Dipilihnya badan Independen yang memiliki kompetensi dan jaminan kepercayaan yang tinggi dengan tujuan untuk mendapatkan hasil survey yang objektif dan akurat.



Gambar 1 Indeks Kepuasan Pelanggan 2011 – 2015

Pada gambar 1 diatas, menjelaskan bahwa Hasil Survey Kepuasan Pelanggan yang dilakukan pada tahun 2011 sampai dengan 2014 untuk mendapatkan Indeks Kepuasan Pelanggan terhadap pelayanan PLN.

Pada hasil tersebut untuk Indeks Kepuasan Pelanggan PLN Pada Wilayah Riau dan Kepulauan Riau (WRKR) dari tahun 2011 sampai dengan 2015 selalu berada pada dibawah level Kepuasan

Pelanggan secara Nasional, kecuali pada tahun 2014. Hal tersebut harus menjadi perhatian serius bagi PLN WRKR karena masyarakat di Provinsi Riau dan Kepulauan Riau merasa Pelayanan Pelanggan terhadap PLN masih rendah dibandingkan provinsi atau daerah lain. Rendahnya Kepuasan Pelanggan menjadi salah satu parameter belum optimalnya implementasi *Total Quality Management* (TQM) di PLN WRKR.

### Permasalahan Obsesi Pada Kualitas

Pertimbangan PT PLN (Persero) tidak memiliki kompetitor dalam bidang kelistrikan yang bisa digunakan sebagai pembanding atau cukup bisa dijadikan pesaing dalam bidang kelistrikan, cara yang paling obyektif untuk mengukur kualitas listrik yang dijual oleh PLN kepada konsumen adalah dengan menggunakan pendekatan Pelayanan Produk Listrik dengan Kepuasan Pelanggan.

Hal tersebut lebih obyektif jika dibandingkan dengan pengukuran kualitas melalui kinerja KPI (*Key Performance Indicator*) PLN karena yang menghitung kinerja kualitas Produk dan Proses adalah PLN sendiri dan yang menetapkan kinerja juga masih dalam lingkup Pemerintah juga.

### Permasalahan Kerjasama Tim

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur penting dari *Total Quality Management* (TQM), terbaginya proses bisnis kelistrikan menjadi 3 (tiga) bagian yaitu Bidang Pembangkitan, Bidang Penyaluran, dan Bidang Distribusi adalah dengan tujuan masing-masing Bidang tersebut dapat fokus dengan target kinerja KPI (*Key Performance*

*Indicator*) yang dibebankan kepadanya namun pembagian bidang tersebut membuat masing-masing Bidang memiliki ego terhadap target KPI-nya sendiri. Tidak heran kadang ditemukan buruknya Kepuasan Pelanggan namun Kinerja unit dalam relatif bagus.

### SURVEY KEPUASAN PELANGGAN vs KINERJA



Gambar 2 Indeks Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan

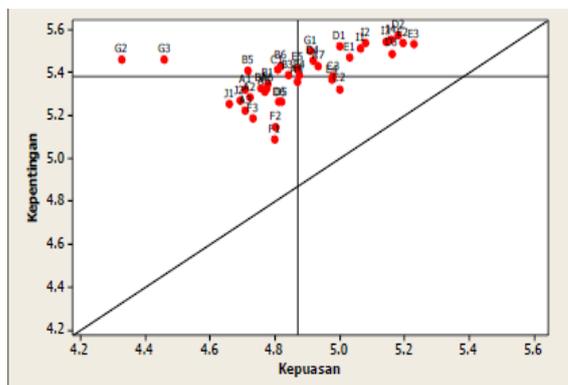
Pada gambar 2, menggambarkan bahwa Kinerja Perusahaan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau pada tahun 2011 s.d 2015 selalu lebih baik dibandingkan survey Kepuasan Pelanggan (kecuali pada tahun 2014) baik secara Nasional maupun hanya dalam lingkup Provinsi Riau dan Kepulauan Riau. Kemungkinan tersebut terjadi karena pada Kinerja sisi Distribusi (WRKR) baik namun pada Kinerja sisi yang lain yaitu, Pembangkitan dan Penyaluran tidak baik. Sehingga sinergi tidak tercapai karena adanya target sektoral.

### Permasalahan Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Salah satu unsur penting dari *Total Quality Management* (TQM) penting lainnya yang akan dikaji

adalah Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.

Dalam melakukan Perbaikan Sistem ini PLN seharusnya memanfaatkan kontribusi Survey Kepuasan Pelanggan.



Gambar 3 Diagram Analisis Peningkatan Mutu PLN berdasarkan Hasil Survey Kepuasan Pelanggan

Pada Gambar 3 tersebut bahwa kepuasan Pelanggan sangat rendah pada G2 dan G3. Adapun penjelasan G2 dan G3 adalah sebagai berikut:

G2: Listrik Tidak Sering Padam.

G3: Listrik Cukup Cepat Menyala Kembali Setelah Padam.

Berdasarkan hasil survey sejak tahun 2011 hingga tahun 2015 bahwa menurut Pelanggan yang perlu dilakukan perbaikan oleh PLN pertama kali adalah menyelesaikan masalah listrik sering padam, seperti yang ditampilkan pada gambar 3.

### Permasalahan Pendidikan dan Pelatihan

Unsur penting lainnya dari *Total Quality Management* (TQM) yang akan dikaji adalah Pendidikan dan Pelatihan.

Dengan rendahnya kepuasan Pelanggan pada kualitas listrik seperti pada Gambar 3 yaitu rendah pada Listrik tidak sering padam dan Listrik cukup cepat menyala kembali

setelah padam, menunjukkan Pada sisi Pendidikan dan Pelatihan harus menjadi perhatian dan fokus pada perbaikan ke dua hal diatas. Yang menjadi pertanyaan jika sejak tahun 2011 sampai dengan 2015 rendahnya kepuasan Pelanggan adalah listrik tidak sering padam dan listrik cukup cepat menyala kembali setelah padam jika Pendidikan dan Pelatihan sudah menjadi fokus PLN, kenapa selalu berulang terus setiap tahun.

### Permasalahan Kesatuan Tujuan

Unsur penting berikutnya dari *Total Quality Management* (TQM) yang akan dikaji adalah Kesatuan Tujuan. Dengan luasnya Geografis Wilayah Indonesia dan besarnya organisasi PLN dalam menjalankan bisnis kelistrikan tentu memiliki tantangan besar terhadap gap Kesatuan Tujuan antara manajemen pada sisi hulu (manajemen Puncak) dengan sisi hilir. Tidak ada satupun unit PLN di Sumatera yang memiliki Geografis seluas dan serumit seperti yang di anugerahkan pada PLN WRKR. PLN WRKR merupakan unit di Sumatera yang mengendalikan 2 propinsi sekaligus yaitu Propinsi Riau dan Kepulauan dengan total 18 kabupaten.

Perlu menjadi perhatian bagaimana upaya PLN dalam menyampaikan visi dan misi-nya terhadap program-program kerjanya agar ide-ide dan kebijakan perusahaan dapat sampai informasinya hingga sisi hilir bahkan pada daerah terpencil sekalipun. Dan yang terpenting adalah mampu memonitor atau mengetahui kendala-kendala pada sisi hilir tersebut sehingga kendala-kendala tersebut tidak Sampai Menghambat Tujuan Tujuan Perusahaan.

### **Permasalahan Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan**

Unsur penting berikutnya dari *Total Quality Management* (TQM) yang akan dikaji adalah Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Di dalam organisasi Modern, Karyawan merupakan Aset bagi Perusahaan berupa *Intangible Asset* (Aset tidak berwujud), semakin bagus Aset tersebut (karyawan) maka kualitas TQM akan berbanding lurus. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dilakukan dengan melakukan beberapa program diantaranya adakah penilaian Unjuk kerja Pegawai, tujuan mulia dari unjuk kerja pegawai tersebut adalah untuk mengukur keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan di PLN. Semakin tinggi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan tersebut maka akan semakin tinggi pula nilai unjuk kerjanya. Dengan semakin tinggi nilai unjuk kerja karyawan, idealnya nilai hasil survey kepuasan pelanggan juga semakin baik. Namun faktanya sesuai Gambar 1, nilai kepuasan pelanggan pada PLN WRKR hampir selalu lebih rendah dibandingkan dengan nilai kepuasan pelanggan secara Nasional.

### **Permasalahan Kepemimpinan**

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana,

mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Dalam sudut pandang pelanggan, PLN relatif lamban dalam mengatasi kendala kinerjanya. Apakah sistem kepemimpinan selama ini yang salah sehingga setiap tindakan atau eksekusi yang dilakukan oleh PLN membuat salah arah. Jika cukup kritis permasalahan PLN, apakah tidak ada pemimpin yang cukup disegani dan cakap dalam mengambil keputusan penting.

### **Research Gap**

Penelitian ini memperbaiki penelitian sebelumnya dalam hal akurasi responden. Ada 3 (tiga) variable yaitu: TQM, Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial.

- Variabel TQM pada peneliti sebelumnya tidak ada pemfilteran apakah responden berhubungan dengan pelanggan atau tidak, sementara salah satu Indikator dari TQM adalah Fokus pada pelanggan. Maka pada penelitian ini melakukan penyebaran pada pegawai PLN yang berhubungan dengan pelanggan, dengan tujuan agar objek yang dijadikan responden memang sudah mengalami interaksi dengan pelanggannya.
- Variabel Kepemimpinan pada Penelitian sebelumnya tidak memfilter apakah responden tersebut memiliki bawahan (menjadi atasan/struktural) atau tidak. Jika responden adalah pegawai fungsional (bukan pimpinan) disuruh menilai Kepemimpinan pada wilayah kerjanya, maka hasilnya tidak akan seakurat jika responden yang

dipilih adalah pegawai struktural (pimpinan) sehingga dalam penelitian ini yang dijadikan responden adalah semua pegawai struktural yang berhubungan dengan pelanggan di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau.

- Variabel Kinerja Manajerial pada penelitian sebelumnya menggunakan hasil kuesioner. Peneliti berkeyakinan jika Kinerja Manajerial sudah ada pada Perusahaan tersebut (data sekunder), maka akan lebih baik jika peneliti melakukan penelitian menggunakan data sekunder (data yang tersedia di Perusahaan) untuk mendapatkan penilaian yang obyektif. Karena jika Kinerja Manajerial diperoleh dari hasil kuesioner akan terlalu banyak faktor yang mempengaruhinya.

#### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada Latar Belakang masalah di atas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau & Kepulauan Riau?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepulauan Riau?
3. Apakah *Total Quality Management* (TQM) dan Kepemimpinan secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau & Kepulauan Riau?

#### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi dan perumusan masalah diatas maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepulauan Riau.
2. Untuk menganalisis kepemimpinan terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepulauan Riau.
3. Untuk menganalisis *Total Quality Management* (TQM) dan Kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau Dan Kepulauan Riau

#### **Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Bagi Perusahaan  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Kepemimpinan sebagai salah satu alat strategi yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan, terutama bagi PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau.
2. Bagi Peneliti.  
Dapat memberikan tambahan wawasan yang bermanfaat mengenai Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Kepemimpinan pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat diterapkan di dunia pekerjaan.

3. Bagi Mahasiswa.  
Bagi Mahasiswa terutama konsentrasi Manajemen Strategic dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang pentingnya pemanfaatan *Total Quality Management* (TQM), dan Kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja manajerial pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan.
4. Bagi Masyarakat  
Sebagai informasi tentang peranan *Total Quality Management* (TQM) dan Kepemimpinan terhadap kinerja Manajerial pada suatu instansi atau perusahaan.

## TELAAH PUSATAKA

### *Total Quality Management* (TQM)

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis yaitu seperti Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Dari sepuluh macam karakteristik tersebut, penjabarannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Fokus pada Pelanggan

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

yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan.

#### 2. Obsesi terhadap Kualitas

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

#### 3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ini sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian, data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

#### 5. Kerjasama Tim (*Team Work*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga

pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

#### 6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan

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

#### 7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

#### 8. Kebebasan yang Terkendali

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

#### 9. Kesatuan Tujuan

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

#### 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

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

### **Kepemimpinan**

Tannebaum, Weschler and Massarik, 1961: Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.

Difinisi operasional dari kepemimpinan ini adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dimana indikator dari kepemimpinan tersebut adalah:

1. Kemampuan manajerial, dimana seorang pemimpin harus bisa merencanakan, mengorganisir, melaksanakan serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap suatu kegiatan yang sedang dilaksanakan atau yang dikehendaknya.
2. Ralp C.Davis, 1999: Pengambilan keputusan, adalah keputusan

untuk dapat memecahkan masalah dimana didasarkan atas logika dan pertimbangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Emperordeva, 2008: Fokus pada Visi-Misi, adalah visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi, seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi dan misi yang jelas kemana organisasinya akan menuju.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini merupakan variabel dependen atau variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Kinerja perusahaan merupakan perspektif pada *Balanced Scorecard* sebagai indikatornya yakni :

1. Bisnis internal, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat memberikan kepuasan kepada para pemegang saham dan pelanggan, bisnis proses apa yang harus dikuasai perusahaan?". Disini perusahaan menetapkan proses bisnis mana yang harus ditingkatkan dan dikembangkan dalam rangka mencapai kinerja finansial dan pelanggan.
2. Finansial, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat dimata para pemegang saham?". Dalam perspektif ini berbagai sasaran strategis dan indikator yang berhubungan dengan pencapaian kinerja keuangan diidentifikasi dan ditetapkan.
3. Pertumbuhan dan pembelajaran, Perspektif ini bertujuan untuk

menjawab pertanyaan, "Untuk dapat mewujudkan visi, bagaimana perusahaan memelihara kemampuan untuk berubah dan berkembang?". Dalam perspektif ini perusahaan harus mengelola semua sumber daya yang dimilikinya, agar semua sumber daya tersebut dapat membantu untuk lebih memajukan dan mengembangkan perusahaan.

4. Fokus Pelanggan, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat mewujudkan visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat dimata pelanggan?". Dalam perspektif ini berbagai sasaran strategis dan indikator yang berhubungan dengan keinginan/kebutuhan pelanggan diidentifikasi dan ditetapkan.

### **Balanced Scorecard**

Konsep *Balance Scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan seorang professor pimpinan pengembangan pada Harvard Business School dan David P. Norton seorang pimpinan akademi Renaissance Solutions, Inc. Combining.

Pengukuran dengan menggunakan *Balance Scorecard* akan menentukan kinerja yang akan dicapai dengan jelas dan dapat diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang ada. Metodologi yang digunakan untuk menciptakan panduan ini menjadikan patokan baku yang sangat baik untuk menentukan strategi yang harus diambil dalam menentukan suatu kebijaksanaan yang berdasarkan pada semua kegiatan dari perusahaan.

Kaplan dan Norton, 2001: *Balanced Scorecard* merupakan

kerangka manajemen yang menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam satu set pengukuran kinerja berdasarkan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen seperti:

- a) Memperjelas visi dan misi perusahaan.
- b) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d) Kaplan dan Norton, 2000: Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

*Balance Scorecard* bukan menggantikan laporan keuangan, strategi atau kebijakan yang sudah ada pada perusahaan, namun *Balance Scorecard* adalah suatu alat pengelolaan terhadap perkembangan semua bisnis yang berlaku di seluruh penjuru dunia pada abad ini. Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa *Balance Scorecard* adalah sebagai alat penunjang pengukur keuangan kinerja masa lalu dengan mengukur arah kinerja pada masa yang akan datang. Tujuan dan ukuran *scorecard* adalah hasil breakdown dari strategi dan visi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja menurut perusahaan terdiri dari 4 (empat) pandangan yaitu:

- Finansial
  - Pelanggan
  - Proses Bisnis Internal
  - Pembelajaran & pertumbuhan
- Keempat pandangan tersebut diatas merupakan kerangka kerja dari *Balance Scorecard*.

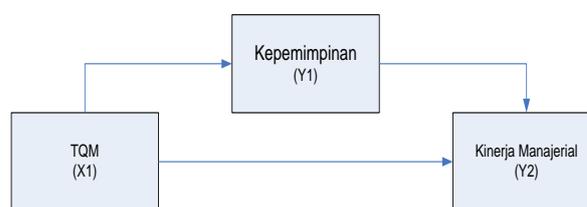
### Kerangka Pemikiran

Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial didukung oleh Goetsch dan Davis (1994) tentang teorinya pada 10 Karakteristik *Total Quality Management*.

Hubungan antara TQM dengan Kepemimpinan, beberapa teori disampaikan oleh Goetsch dan Davis (2006), serta Gaspersz (2006).

Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial salah satunya didukung oleh teori dari Gaspersz (2006).

Dengan penjelasan diatas pada Pengaruh TQM terhadap Kepemimpinan dan Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial, maka untuk mencapai Kinerja Manajerial yang baik diperlukan implementasi TQM dan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kualitas.



Gambar 4 Model Penelitian TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepemimpinan

### Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian, landasan teori serta

kerangka pemikiran maka hipotesis yang akan di analisis adalah sebagai berikut:

1. Penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Manajerial
2. Penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Manajerial melalui Kepemimpinan
3. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

## METODE PENELITIAN

### Lokasi Penelitian

Perusahaan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau atau yang disebut dengan PLN WRKR. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian dengan hipotesis. Dalam melaksanakan kegiatan penulisan terhadap fakta-fakta yang terjadi saat ini dari suatu populasi pegawai PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau. Penelitian ini akan menyajikan sampai sejauh mana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial melalui Kepemimpinan.

### Variabel Penelitian dan Operasional Variabel

#### TQM (X1)

TQM dalam penelitian ini merupakan variabel independen atau variabel yang menjadi sebab atau berubahnya variabel lain. TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus

menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pada dasarnya TQM berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Variabel TQM ini mengukur persepsi manajer secara individual mengenai penerapan teknik TQM di lingkungan perusahaannya.

- X<sub>11</sub> : Fokus pada Pelanggan  
X<sub>12</sub> : Memiliki Obsesi pada Kualitas  
X<sub>13</sub> : Kerjasama Tim  
X<sub>14</sub> : Perbaikan Sistem Berkesinambungan  
X<sub>15</sub> : Pendidikan dan Pelatihan  
X<sub>16</sub> : Kesatuan Tujuan  
X<sub>17</sub> : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

### Kepemimpinan

Tannebaum, Weschler and Massarik, 1961: Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.

Difinisi operasional dari kepemimpinan ini adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dimana indikator dari kepemimpinan tersebut adalah:

1. Kemampuan manajerial, dimana seorang pemimpin harus bisa merencanakan, mengorganisir, melaksanakan serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap suatu kegiatan yang sedang dilaksanakan atau yang dikehendakinya.
2. Ralp C.Davis, 1999: Pengambilan keputusan, adalah keputusan untuk dapat memecahkan masalah dimana didasarkan atas logika dan pertimbangan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Emperordeva, 2008: Fokus pada Visi-Misi, adalah visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi, seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi dan misi yang jelas kemana organisasinya akan menuju.

Pada Variabel Kepemimpinan akan dikaji 3 indikator yaitu:

Y<sub>11</sub> : Kemampuan Manajerial

Y<sub>12</sub> : Pengambilan Keputusan

Y<sub>13</sub> : Fokus pada Visi dan Misi

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini merupakan variabel dependen atau variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Kinerja perusahaan merupakan perspektif pada Balanced Scorecard sebagai indikatornya yakni :

1. Bisnis internal, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat memberikan kepuasan kepada para pemegang saham dan pelanggan, bisnis proses apa yang harus dikuasai perusahaan?". Disini perusahaan menetapkan proses bisnis mana yang harus ditingkatkan dan dikembangkan dalam rangka mencapai kinerja finansial dan pelanggan.

2. Finansial, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat berhasil secara finansial, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat dimata para pemegang saham?". Dalam perspektif ini berbagai sasaran strategis dan indikator yang berhubungan dengan pencapaian kinerja keuangan diidentifikasi dan ditetapkan.

3. Pertumbuhan dan pembelajaran, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat mewujudkan visi, bagaimana perusahaan memelihara kemampuan untuk berubah dan berkembang?". Dalam perspektif ini perusahaan harus mengelola semua sumber daya yang dimilikinya, agar semua sumber daya tersebut dapat membantu untuk lebih memajukan dan mengembangkan perusahaan.

4. Fokus Pelanggan, Perspektif ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan, "Untuk dapat mewujudkan visi perusahaan, bagaimana seharusnya perusahaan terlihat dimata pelanggan?". Dalam perspektif ini berbagai sasaran strategis dan indikator yang berhubungan dengan keinginan/kebutuhan pelanggan diidentifikasi dan ditetapkan.

Pada Variabel Kinerja Manajerial akan dikaji 3 indikator yaitu:

Y<sub>21</sub> : Perspektif pelanggan

Y<sub>22</sub> : Eektifitas produk dan proses

Y<sub>23</sub> : Perspektif keuangan dan pasar

### **Populasi dan Sampel**

Penelitian ini dilakukan pada unit/rayon di wilayah kerja PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau, yang jumlahnya saat ini jumlahnya 30 unit rayon dengan lokasi tersebar pada Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau. Responden yang dijadikan penelitian adalah karyawan yang berada pada level struktural. Jumlah koresponden adalah 120 dengan 120 kuesioner yang disebar. Sehubungan untuk akurasi data variabel kepemimpinan, maka semua koresponden yang dijadikan sampel adalah semua

pegawai struktural/pimpinan dan berada pada garis depan yang artinya berhubungan dengan pelanggan agar koresponden dengan pertanyaan selaras dengan TQM yang salah satunya memiliki indikator kepuasan pelanggan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu Teknik pengambilan sampel Teknik Pengambilan Sampel probability.

Karyawan struktural tersebut dijadikan sampel karena peneliti menganggap bahwa karyawan tersebut memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian ini.

#### **Prosedur dan Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan yaitu penelitian lapangan. Penelitian lapangan (Field Research) adalah data utama penelitian ini diperoleh melalui penelitian lapangan, peneliti memperoleh data langsung dari pihak pertama (data primer). Pada penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian adalah karyawan perusahaan pada level struktural dan dilakukan dengan penyebaran kuesioner mengenai penerapan TQM dan Kepemimpinan dan kinerja perusahaan dengan teknik personally administered questionnaires, yaitu kuesioner disampaikan dan dikumpulkan langsung oleh peneliti.

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil analisis data didapatkan bahwa TQM memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja

managerial PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau yang mana setiap peningkatan TQM sebesar satu satuan maka akan mampu meningkatkan kinerja managerial sebesar 0,747. Hal ini juga dikuatkan oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Akhtar (2014), Ngambi (2015), Chairany (2011), Hasanah (2014), Prasetyo (2014) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja managerial. Hal ini mengindikasikan bahwa meningkat atau menurunnya kinerja managerial sangat ditentukan oleh TQM (Total Quality Management). Signifikansi TQM (*Total Quality Management*) terhadap Kinerja Manajerial juga didukung oleh Goetsch dan Davis 1994 tentang teorinya pada 10 Karakteristik *Total Quality Management*.

Berdasarkan hasil dari kuesioner pada penelitian ini, mayoritas responden menjawab setuju terkait peran TQM terhadap kinerja managerial. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden mempersepsikan tinggi pada variabel TQM. Hal tersebut membuktikan bahwa responden yang semuanya merupakan pegawai yang telah berada pada level struktural mulai dari level Supervisor hingga Manajer Rayon/Unit telah yakin dengan kontribusi TQM terhadap Kinerja Manajerial.

Seperti kebanyakan perusahaan Pemerintah pada umumnya dimana setiap regulasi dapat berubah sangat cepat seiring dengan pergantian pimpinan pada level BUMN atau Pemerintah, sehingga disini diperlukan konsistensi dalam implementasi TQM serta dukungan

manajemen dalam menjalankan TQM pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau.

### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial**

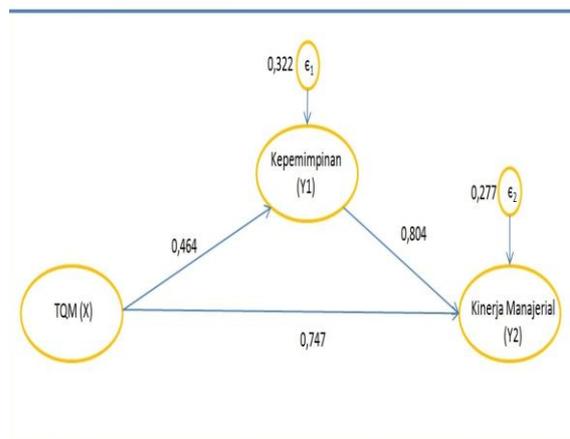
Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial perlu dijadikan perhatian karena kepemimpinan yang bagus akan men-drive organisasi ke arah yang lebih baik dengan fokus pada perbaikan kinerja PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau. Peran Kepemimpinan terhadap kinerja manajerial juga didukung oleh teori dari Gaspersz (2006). Pihak manajemen yang dalam kali ini diwakili oleh responden dengan level pegawai struktural mulai dari supervisor hingga Manajer Rayon/Unit yakin terhadap pentingnya peran kepemimpinan.

Dari hasil analisis data tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial didapatkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif sebesar 0,804 terhadap peningkatan kinerja manajerial yang berarti bahwa jika kualitas kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan maka kualitas kinerja manajerial akan meningkat sebesar 0,804. hasil penelitian ini mendukung penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Chris U. Abeh Ukaidi (2016), Obiwuru Timothy C (2011), Nana suryana, Siti haerani dan Muhammad idrus taba. (2010), Maria soraya purba yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Namun hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Nurul chairany, Wahyu lestari P. (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan

tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan hasil penelitian ini yang pertama dimungkinkan karena perbedaan obyek penelitian (perusahaan). Kemungkinan kedua disebabkan karena budaya perusahaan. Bagi Perusahaan yang tidak terlalu besar, peran kepemimpinan tidak terlalu signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun bagi Perusahaan besar yang sudah mapan dengan organisasi yang sangat luas atau kompleks, peran kepemimpinan sangat menentukan kinerja manajerial.



Gambar 5 Hasil Pengujian

### **Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepemimpinan**

TQM dan kepemimpinan pada penelitian ini membuktikan bahwa variabel TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau. Dengan kata lain bila penerapan TQM yang baik akan membawa kualitas kepemimpinan yang akan semakin baik, dan demikian pula sebaliknya. Setiap perubahan dalam TQM akan membuat pengaruh terhadap kepemimpinan, karena

setiap perubahan pada TQM akan membawa tantangan yang berbeda dan hal inilah yang mendorong perubahan kepemimpinan. Pengambilan keputusan, perubahan visi dan misi serta perubahan regulasi pada PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau adalah efek dari perubahan TQM terhadap kepemimpinan. Untuk mencari signifikan tidaknya hasil uji mediasi dengan menggunakan uji hipotesis yang disebut uji z dari sobel test (Ferdinand, 2014: 304-306). Seperti halnya pengujian hipotesis lainnya maka hipotesis diterima apabila menghasilkan nilai  $z > 1,98$ . Berdasarkan hasil analisis uji pengaruh yang telah dilakukan dengan sobel test sebesar 2,66 dengan demikian membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Chairany (2011) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan. Hal tersebut sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Goetsch dan Davis (2006) serta Gaspersz (2006), yang menjelaskan hubungan antara TQM dengan kepemimpinan sesuai dengan hasil penelitian diatas.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 120 responden PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau pada level pegawai struktural di 30 unit (rayon) tersebar seluruh Propinsi Riau dan Propinsi Kepulauan Riau tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja

manajerial melalui kepemimpinan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa TQM memberikan pengaruh yang sebesar 0,464 terhadap kualitas kepemimpinan di lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau dengan kata lain setiap peningkatan kualitas TQM sebesar satu satuan maka kualitas kepemimpinan di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau meningkat menjadi 0,464.
2. Bahwa Kinerja manajerial di PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau dipengaruhi oleh TQM sebesar 0,747 atau dengan kata lain setiap peningkatan TQM sebesar satu satuan maka kualitas kinerja manajerial di lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau meningkat sebesar 0,747
3. Bahwa kualitas kepemimpinan di lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau juga memberikan pengaruh yang positif sebesar 0,804 terhadap kinerja manajerial PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau atau dengan kata lain setiap peningkatan kualitas kepemimpinan sebesar satu satuan maka kualitas kinerja juga akan mengalami peningkatan sebesar 0,804.
4. Berdasarkan hasil uji analisis uji pengaruh dengan sobel test, terbukti terdapat pengaruh yang positif signifikan antar variabel Kepemimpinan selaku mediasi dengan TQM dan Kinerja Manajerial.

### Saran

Dari hasil kesimpulan diatas maka peneliti akan memberikan saran kepada pihak management PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau dan untuk peneliti berikutnya sebagai berikut:

1. Pihak manajemen PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau harus menjaga dan meningkatkan kualitas TQM dan Kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja manajerial di lingkungan PT PLN (Persero) Wilayah Riau dan Kepulauan Riau.
2. Kepada peneliti berikutnya yang ingin meneliti dengan topik yang sama dapat menambahkan variabel lain seperti Sistem Penghargaan (Hasanah, 2014), Budaya Kualitas (Soeraya Purba).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amin Prasetyo, 2014. Analisis Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, Undip
- Akhtar, Shehzad dkk, 2014. *Impact of Total Quality Management on the Performance of Service Organizations in Pakistan*. Bahauddin Zakariya University Multan, Pakistan
- Banker, R. D., G, Schroeder, 1993. *Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study*, Journal of Management Accounting Research 5 (Fall): 33-35.
- Chairany, Lestari P, 2011. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan, Universitas Hasanuddin.
- Ferdinand (2014), *Structural Equation Modeling* Dalam Penelitian Manajemen, Edisi 5 BP UNDIP Press
- Gaspersz, Vincent, 2006. *Total Quality Management* Untuk Praktisi Bisnis dan Industri. Jakarta, Indonesia: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Ghozali, Imam 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Goetsch, D.D. & S. Davis, 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N. J.:Prentice Hall International, Inc.
- Goetsch dan Davis L., et el., 2006. *Quality Management* (fifth edition). United States of America: Pearson Prentice Hall
- Hadi, 2014. Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati), Universitas Diponegoro.
- Hansen dan Mowen, 2009. Akuntansi Manajerial, Jakarta, Salemba.
- Hasanah, 2014. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa di Wilayah Jakarta dan Tangerang), Universitas Riau.

- Hensler dan Brunell, 2003. *Total Quality Management*, Jakarta, PT Raja Grafindo Persada.
- Joo Y. Jung, Yong Jian Wang, Sibin Wu, 2010. *International Journal of Quality & Reliability Management Emerald Article: Competitive strategy, TQM practice, and continuous improvement of international project management: A contingency study*, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 26 No. 2, p.164-183.
- Kaplan, Robert, S., & Norton, David, P., 2001). “*The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*”, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Keng Boon Ooi, Nooh Abu Bakar, Veeri Arumugam, 2007. *Does TQM Influence Employees Job Satisfaction? An Empirical case Analysis*, International Journal of Quality Management Vol. 24No. 1, p.52-77
- Kevin Baird, Kristal Jia Hu, Robert Reeve, 2011. *The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance*, International Journal of Operation & Production Management Vol. 31 No. 7, p.789-814.
- Luthans, 2006. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta, Andi.
- Mahoney et al. 1963. “*Development of Managerial Performance: A Research Approach*”. Cincinnati: South Western Publishing.
- Maria J. Oltra and M. Luisa Flor, 2010. *The moderating effect of business strategy on the relationship between operations strategy and firms’ results*, International Journal of Operations & Production Management Vol. 30 No. 6, p.612-638.
- Meidiyana, Rustaningsih, Immanuela, 2014. *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating pada PT INKA (Persero) Madiun*.
- Muslikun, Sitawati, Sutono. *Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating*.
- Ngambi, Marcel T., 2015. *The Impact of Total Quality Management on Firm’s*. American Journal of Management Vol. 15(4), p.69-85.
- Obiwuru T.C., 2011. *Effects Of Leadership Style On Organizational Performance: A Survey Of Selected Small Scale Enterprises In Ikosi-Ketu Council Development Area Of Lagos State*, Nigeria. Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.7 p.100-111.
- Purba, RR. Hutami, *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Kepemimpinan Dan Budaya Kualitas Sebagai Variabel Intervening*, Telkom.
- Putri Adang dan Hernawati. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Total Quality Management & Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja*

- Manajerial, Univ. Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta.
- Ralph C. Davis, <http://whatisiqeqsq.blogspot.co.id/>, didownload 23 November 2016.
- Robbins, 2006. Perilaku Organisasi, PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Sanjaya, 2006. Strategi Pembelajaran, Kencana Prenada Media Group.
- Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957. <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.co.id/2009/03/pengertian-pemimpin-dalam-bahasa.html>, di download 11 Okt 2016.
- Simaremare, 2014. Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (reward) Sebagai Variabel Moderating PT Federal International Finance Riau Area, Universitas Riau.
- Suryana, Haerani, Taba, Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Di Divisi Tambang PT Inco Sorowako).
- Stephen R. Coney, 1997. *Principle Centered Leadership*. Stephen R.Coney, <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.co.id/2009/03/pengertian-pemimpin-dalam-bahasa.html>, di download 11 Okt 2016.
- Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 24, <http://kepemimpinan-fisipuh.blogspot.co.id/2009/03/pengertian-pemimpin-dalam-bahasa.html>, di download 11 Okt 2016.
- Thomas C. Powell(1995), *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study*, Strategic Management Journal, Volume 16, Issue 1 1995 Pages 15–37.
- Ukaidi, Chris U.A., 2016. *The Influence Of Leadership Styles On Organizational Performance In Nigeria*. Global Journal of Human Resource Management. Vol.4, No.4, pp.25-34.
- Uma Sekaran, 2007. *Research Methods For Business*, 4<sup>th</sup> Ed, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.