

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepemimpinan pada Pembangkit Listrik di PT. PLN (Persero) Uiksbu

RAHMAT DIAN AMIR¹; SRI INDARTI²; SAMSIR²

Universitas Riau

Kampus Bina Widya KM. 12,5, Simpang Baru, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293

E-mail : rahmatdianamir@gmail.com

Submit : 2022-01-12

Review : 2022-01-28

Publish : 2022-02-26

Abstract: This study aims to analyze the effect of Total Quality Management on managerial and leadership performance. To analyze the influence of leadership on managerial performance. And to analyze the effect of Total Quality Management on managerial performance through leadership. The population in this study were structural employees of PT PLN (Persero) North Sumatra Power Generation Unit as many as 304 people. While the sample used as many as 173 people. The data analysis technique used in this study is the analysis of the data used in this study is Structural Equation Modeling (SEM) PLS. The findings of this study show that TQM has an effect on managerial performance. TQM has an effect on leadership. Leadership has a direct positive influence on managerial performance. TQM has a significant effect on managerial performance through leadership. That is, if the company's TQM strengthens by one unit scale, and with increasing leadership, it increases managerial performance. On the other hand, if TQM and leadership are weakened by one unit scale, it will also directly cause a weakening of managerial performance.

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

PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara berkedudukan di Medan, membawahi beberapa UPK (Unit Pelaksana Pembangkitan) / UPDK (Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan) yaitu pembangkit yang di kelola sendiri oleh pegawai PLN antara lain: Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Nagan Raya yang berada pada Kabupaten Nagan Raya, Nanggroe Aceh Darussalam), Unit Pelaksana Pembangkitan Belawan yang berada di kotamadya Medan, Sumatera Utara, Unit Pelaksana Pembangkitan Pangkalan Susu yang berada di Deli Serdang, Sumatera Utara, Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Pandan yang berada di Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara, Unit Pelaksana Pembangkitan Labuhan Angin yang berada di Kabupaten Tapanuli Tengah, Sumatera Utara, Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Pekanbaru yang berada di Kotamadya Pekanbaru, Riau, Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Riau Kepulauan

yang berada pada Tanjung Pinang, Riau Kepulauan

Dalam pengelolaan pembangkitan, PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara telah menerapkan Sistem Tata Kelola Pembangkitan berbasis *Asset management* dengan memaksimalkan operasional semua aset pembangkit untuk optimalisasi produksi energi listrik yang di hasilkan. Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berwenang di dalam mengelola energi listrik di tanah air. PT. PLN (Persero) memegang peranan penting dalam membangun pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Hal ini terkait dengan salah satu visi PLN yakni mengupayakan tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi. PT PLN (Persero) sendiri merupakan BUMN yang berbentuk Perseroan, sebagaimana halnya perusahaan yang berorientasi profit, PLN juga mengutamakan kinerja manajerial yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan, menjadikan

tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dewi (2013) menyatakan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja keseluruhan. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Berbeda dengan kinerja karyawan umumnya yang bersifat konkrit, kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Setiawan, 2017)

Untuk memperoleh kinerja manajerial yang baik yaitu adanya kepemimpinan yang baik. Upaya yang dapat dilakukan pemimpin dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada di instansi yang ia pimpin adalah dengan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan upah/gaji yang sesuai, memperhatikan kebutuhan rohani, suasana kerja yang harmonis, menempatkan karyawan pada posisi yang tepat, dan memberikan kesempatan karyawan untuk maju dan berkembang. Ini merupakan suatu tantangan bagi pemimpin perusahaan agar pengelolaan sumber daya manusia yang ada mampu memberikan meningkatkan kinerjanya. Untuk melihat hasil pengukuran sasaran kinerja pegawai dan kompetensi individu pegawai level manajerial dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut :

Tabel 1 Kinerja Manajerial Individu PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara Tahun 2015-2019

Tahun	Sangat Potensial	Optimal	Pontensial	Kandidat Pontensial	Jumlah
2017	15	103	144	5	267
2018	32	108	125	-	265
2019	19	88	197	-	304

Sumber : PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara, 2020

Tabel 1 memperlihatkan bahwa berdasarkan nilai sasaran kinerja pegawai dan kompetensi individu pegawai level manajerial terlihat bahwa masih banyak yang berada pada kategori potensial. Artinya secara individu pemangku jabatan manajerial sudah memiliki potensi yang cukup untuk mengerakkan semua lini personil di bawahnya untuk meningkatkan kinerja masing-masing, namun masih belum memberikan dampak kontribusi yang optimal terhadap perusahaan. Hal ini menjadi objek yang akan di teliti disini apakah dengan bekal potensi yang ada pada setiap jajaran manajerial PLN UIKSBU dan dengan penerapan system manajemen mutu (*Total Quality Manajemen*) sudah bisa membawa peningkatan kinerja yang lebih optimal kepada perusahaan.

Untuk menghasilkan produk dengan kualitas yang terbaik, Perusahaan Listrik Negara (PLN) merupakan badan usaha milik Negara (BUMN) memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus terhadap produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun internal organisasi (Tjiptono dan Diana, 2013:328). Berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Untuk dapat diperoleh dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas dan kompetitif diperlukan suatu komitmen perusahaan yang mengarah kepada kepuasan pelanggan, dimana mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk

berbagai jenis produk dan jasa, mutu juga merupakan suatu kekuatan yang dapat menghasilkan keberhasilan perusahaan

Berdasarkan uraian pada Latar Belakang masalah di atas maka penulis merumuskan permasalahannya sebagai berikut 1) Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara ? 2) Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara ? 3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara? Dan 4) Bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara?

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. 2) Untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. 3) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Manajerial di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara. 4) Untuk menganalisis pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara

Kinerja Manajerial

Menurut Harefa (2015) yang dimaksud Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan

operasional perusahaan". Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya

Berbeda dengan kinerja karyawan yang umumnya bersifat konkrit, kinerja manajerial adalah bersifat abstrak dan kompleks (Mulyadi dan Jhony, 2012). Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Menurut Suyadi (2012) kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Mulyadi (2011) mendefinisikan kinerja manajerial sebagai hasil secara periodik operasional suatu manajer berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun definisi kinerja manajerial menurut Manica dan Hanny (2016) merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan oleh para manajer dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatankegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negoisasi, dan lain-lain. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya.

Kepemimpinan

Menurut Machasin (2018) kepemimpinan adalah terjemahan dari *leadership*, kepemimpinan berbeda arti dengan pemimpin. Pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin sehingga pemimpin dapat juga disebut manager, sedangkan kepemimpinan adalah bakat atau sifat yang seharusnya dimiliki oleh manajer. Dalam pengertian umum, kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkahlaku orang lain.

Robins dan Judge (2015) pemimpin adalah orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan sehingga dapat menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Xenikou (2006) menyatakan hasil yang baik yang di tunjukkan karyawan dan organisasi di pengaruhi oleh bagaimana gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Zainal dkk. (2014) mengatakan gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan para pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Riyanti (2012) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan pemimpin adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi seseorang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Total Quality Management (TQM)

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 (Tjiptono dan Diana, 2013). Hansen dan Mowen (2009) mengemukakan

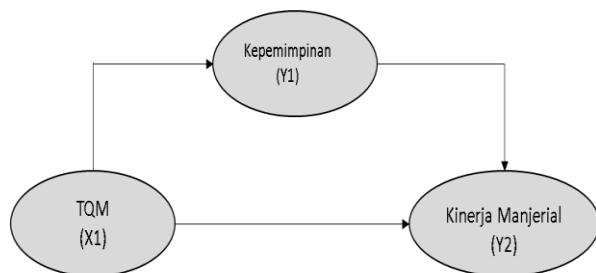
bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan.

Gasperz (2011) mendefinisikan TQM sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Nasution (2015) menyatakan *Total Quality Management* “adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian TQM adalah salah satu teknik manajemen yang dapat membantu organisasi dalam peningkatan tersebut yang nantinya dapat memberikan atau menciptakan kepuasan pelanggan melalui nilai pelanggan.

Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Dalam perspektif TQM, kepemimpinan didasarkan pada filosofi bahwa perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas dan pada gilirannya yang meningkatkan daya saing.



Gambar 1 Model Penelitian TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial melalui Kepemimpinan Sumber Gaspersz (2006:47) dan Krawjeski and Ritzman dalam (Munizu, 2010:185)

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan analisis SEM. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atas tingkat antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu, SEM merupakan alternatif alat yang digunakan untuk penelitian ini. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pada dasarnya, SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand, 2011).

Perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara atau yang disebut dengan PLN UIKSBU. Metode penelitian yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah seperti diuraikan pada bab pertama adalah pendekatan survey. Metode ini mencoba menghubungkan variabel dan menguji Pengaruh tersebut. Dengan demikian penelitian akan melalui proses verifikasi kebenaran pengaruh antar variabel dan proses deskripsi dimana pengaruh tersebut diberikan penjelasan atau signifikansinya. Jenis data yang diperlukan dalam pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder berupa tanggapan responden yang terekam dalam hasil kuesioner.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:57). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai struktural PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara yang terdiri dari Manajemen Dasar, Supervisor Atas dan Supervisor Dasar sebanyak 304 orang.

Sampel yang dijadikan dalam penelitian ini adalah pegawai struktural PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara yang tersebar pada tiga Provinsi yaitu Provinsi Nanggro Aceh Darussalam, Provinsi Sumatera Utara dan Provinsi Riau. Jumlah anggota sampel total ditentukan melalui Rumus Slovin, hal ini mengacu pada pendapat Riduwan dan Engkos (2015) bahwa “teknik pengambilan sampel menggunakan rumus dari Slovin apabila populasi sudah diketahui”. Untuk memudahkan penelitian maka perhitungan sampel dibulatkan menjadi 173 orang.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* PLS yang dioperasikan melalui program Smart PLS versi 3.0. Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan intepretasinya yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk megungkap fenomena sosial tertentu. Sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM. Sebagai sebuah model persamaan struktur, Smart PLS versi 3.0 telah digunakan dalam persamaan dan penelitian manajemen.

HASIL

Analisis SEM (Structural Equation Model)

Metode pendugaan SEM yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS (*Partial Least Square*). Dengan menggunakan PLS dimungkinkan melakukan permodelan persamaan structural dengan ukuran sampel relative kecil dan tidak membutuhkan asumsi normalitas multivariate. Perancangan model sturktural hubungan antara variable laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas dalam SEM-PLS dengan menggunakan Smartpls dapat dilakukan dengan melihat T-Statistik dilihat pada Tabel *path coefficient*, *p-value*, *standard errors* dan *effect sizes for path coefficients*. Berikut ini akan disajikan Tabel 2 yakni hasil uji hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 2: Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Value s
Kepemimpinan -> Kinerja Manajerial	0,382	2,063	0,040
Total Quality Management (TQM) -> Kepemimpinan	0,697	13,425	0,000
Total Quality Management (TQM)-> Kinerja Manajerial	0,657	11,939	0,000

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2021

Tabel 2 memperlihatkan signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients*.

PEMBAHASAN

Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan Tabel 2 di atas, pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.657, dengan t statistic 11,939 dan p value 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.974 (t Tabel), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *total quality*

management (TQM) dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara *Total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial” diterima.

Total Quality Management (TQM) terhadap Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa pengaruh antara *total quality management* terhadap kepemimpinan adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.697, dengan t statistic 13.425 dan p value 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.974 (t tabel), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *total quality management* (TQM) dengan kepemimpinan. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “*total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kepemimpinan” diterima.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Berdasarkan Tabel 2 di atas, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja manajerial adalah signifikan dengan nilai path koefisien 0.382, dengan t statistic 2.063 dan p value 0.040. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.974 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepemimpinan dengan kinerja manajerial. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja” diterima manajerial.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Untuk menguji adanya efek mediasi dari beberapa hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) ini, berikut ditampilkan pada Tabel 3

Tabel 3: Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics O/STDEV	P Values
Total Quality Management (TQM) -> Kepemimpinan -> Kinerja Manajerial	0,266	1,985	0,038

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2021

Berdasarkan Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh antara *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan adalah signifikan dengan nilai path koefisien koefisien 0.266, dengan t statistic 1.985 dan p value 0.038. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1.974 (t tabel) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “*total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan” diterima.

SIMPULAN

Dari temuan penelitian yang dilakukan terhadap 173 responden PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara pada level pegawai struktural supervisor sampai manajer dasar, pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Temuan penelitian ini memperlihatkan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 2) TQM berpengaruh terhadap kepemimpinan. 3) Kepemimpinan memiliki pengaruh positif secara langsung terhadap kinerja manajerial. 4) TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial melalui kepemimpinan.

DAFTAR RUJUKAN

Ferdinand, A. 2011. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian untuk Tesis Magister dan Disertasi Doktor*. (Ed. 2), Semarang: Universitas Diponegoro.

Gasperz, V. 2011. *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Umum, Jakarta,

Hardjosoedarmo, Soewarso. 2012. *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI.

Hair, Joseph E, Jr et al. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeeling {PLS-SEM}*. SAGE Publications, Inc. California. USA.

Hansen, dan Mowen, 2009. *Akuntansi Manajemen*, Jilid 1 Edisi kedelapan, Salemba Empat, Jakarta,

Harefa, Kornelius. 2015. *Analisis Pengaruh Partisipasi Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komunikasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk DI Medan, Tesis*, Universitas Sumatera Utara, Medan.

Machasin, 2018. *Perilaku Organisasi*. UR. Press Pekanbaru. Riau.

Manica dan Hanny. 2016. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Tujuan Anggaran, *Job Relevant Information*. *Jurnal ilmu administrasi*, Volume XIII Nomor 1 April 2016

Mulyadi dan Johny Setyawan, 2017. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat

Mulyadi, Setiawan 2017. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta

- Munizu, M. 2010. Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12, No.2, September 2010: 185-194
- Nasution, M. N. 2015. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Ridwan Engkos dan Kuncoro, Achmad. 2015. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Alfabeta: Bandung.
- Riyanti, Dewi. 2012. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan AJB Syariah Bumiputera Cirebon. *Jurnal*. Fakultas Syariah dan Ekonomi Islam, Cirebon.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, 2015. *Organizational Behaviour*, 12th, Pearson Educational Inc., New Jersey.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suyadi. Prawirosentono, 2012. *MSDM "Kebijakan Kinerja Karyawan"*. BPFE: Yogyakarta
- Thoha, Miftah 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen : Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta, Rajawali Pres
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana. 2013. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Xenikou, A and Simosi, M., 2010, "The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 10, August 2010, 1598–1616.
- Zainal, Veithzal Rivai., dkk. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.