

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

2.1.1 *Pengertian Total Quality Management*

Total Quality Management secara harfiah berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “*Total Quality Management*” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Menurut *International Organization for Standardization (ISO)* :

“TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.”

Menurut Ishikawa dalam Nasution (2005:22), *Total Quality Management* diartikan sebagai:

“Perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.”

Menurut Tjiptono dalam Dewi (2008), pengertian TQM adalah :

“Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.”

Dari definisi-definisi tentang TQM di atas, *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan

penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dalam perusahaan.

2.1.2 Karakteristik *Total Quality Management*

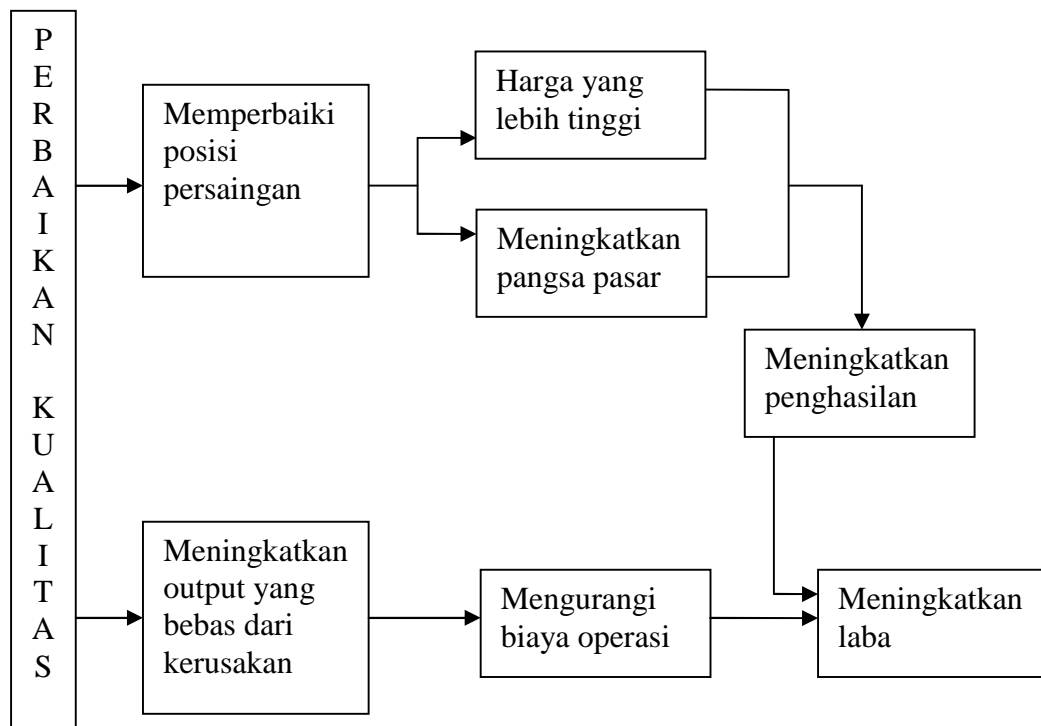
Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005:22):

1. Fokus pada pelanggan
 Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
2. Obsesi terhadap kualitas
 Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif.
3. Pendekatan ilmiah
 Pendekatan ilmiah 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
 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 secara 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 dihasilkan 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
Supaya 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
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan 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.

2.1.3 Manfaat *Total Quality Management*

Menurut Nasution (2005:43), manfaat atau pengaruh *Total Quality Management* dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan (manfaat rute pasar) dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan (manfaat rute biaya). Manfaat dan pengaruhnya tampak pada gambar berikut:



Sumber: Nasution (2005)

Gambar 2.1 Manfaat *Total Quality Management*

Berdasarkan gambar diatas, pada rute pertama (rute pasar), perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Pada rute kedua (rute biaya), perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Total Quality Management memberikan jaminan bagi pelanggan, bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab tentang kualitas dan mampu menyediakan produk dan jasa sesuai dengan kebutuhan mereka. Sebuah perusahaan yang memahami mengapa mereka memperkenalkan *Total Quality Management* dapat menerapkan suatu sistem yang fleksibel yang cocok bagi mereka sendiri dan menyadari manfaat serta keefektifan yang dihasilkan *Total Quality Management*.

Manfaat lain dari penerapan TQM adalah sebagai berikut :

1. Moral kerja karyawan yang lebih tinggi
2. Proses yang lebih efisien
3. Lebih banyak waktu untuk inovasi dan berkreasi
4. Biaya yang lebih rendah
5. Kepuasan pelanggan meningkat

2.2 Kinerja Manajerial

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Terdapat beberapa definisi tentang kinerja menurut para ahli.

Mahoney *et al.* (1963) dalam Hikmah (2013:41) menyatakan :

“Kinerja (*performanee*) 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”.

Menurut Helfert (1996) dalam Zulaika (2008), kinerja adalah :

“Suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki”.

Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Dewi (2009), kinerja merupakan:

“Seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu upaya dalam melaksanakan tugas, sehingga sasaran yang diinginkan dapat tercapai berdasarkan atas kemampuan yang dimiliki karyawan.

2.2.2 Pengertian Kinerja Manajerial

Pengertian Kinerja Manajerial itu sendiri menurut Nasution (2005) dalam Intan (2013:3) pengertian kinerja manajerial adalah:

“Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain”.

Sedangkan menurut Stoner (1992) dalam Intan (2013:3) :

“Kinerja manajerial adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial adalah kemampuan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas untuk meningkatkan kinerja perusahaan berdasarkan kegiatan-kegiata manajemen.

2.2.3 Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2003) dalam Nastiti (2013) pada penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)”.

Berikut penjelasan kegiatan-kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahukannya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluating*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negoisasi, yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksud adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.2.4 Tingkatan Manajerial

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Hani Handoko (2003:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu:

1. Manajer lini pertama
2. Manajer menengah
3. Manajer puncak

Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut Handoko tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain bagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

2.3 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial

Total quality management merupakan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi yang berfokus pada perbaikan terus menerus untuk

memenuhi kepuasan pelanggan. Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan yang ditandai dengan berkurangnya keluhan dari pelanggan sehingga menunjukkan kinerja perusahaan yang meningkat. Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial, berbeda dengan kinerja karyawan yang pada umumnya bersifat konkrit. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada di dalam daerah wewenangnya. Penelitian Dwi Suhartini (2007), Yuda Adi Khrishna (2007), Zulaika (2008), Pandapotan Haloho (2008), Muhammad Ardiansyah (2010), Novia Zayetri (2011), Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012), Hikmah Hasanah (2013), Dhita Bachryan Yuniasari (2013), dan Siti Fatimah (2013) tentang pengaruh *Total Quality Managemnt* terhadap kinerja manajerial hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan, tetapi hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Maya Sari (2009), Bobby Iskandar (2010), Harianti Susanti Pane (2010), Nur Azlina, Rusli, Desmiyawati dan Desi Natalia (2012), Yuni Saesary Putri Adang dan Erna Hernawati (2013), dan Intan Ratna Dewi (2013) yang menyatakan bahwa *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara simultan.

2.4 Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajerial

Kerja sama tim sangat diperlukan guna meningkatkan efiseinsi kerja baik itu di perusahaan multinasional, swasta maupun pemerintahan. Jika perusahaan tidak memiliki kerja sama yang kuat baik antara sesama karyawan maupun divisi satu dengan divisi lainnya, maka hasil dari kerjanya tidak akan memuaskan dan tidak efisien (tepat waktu). Perusahaan terdiri dari berbagai macam individu yang dituntut untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan kerjasama tim guna mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja tim akan lebih unggul daripada kinerja individu jika tugas yang harus dilakukan menuntut keterampilan ganda. Penelitian Eddy Purnomo

(2006), Pratama Herdiyanto (2010), dan Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012) tentang pengaruh kerjasama tim terhadap kinerja manajerial secara parsial, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara individu (parsial), namun pada penelitian Dewi Maya Sari (2009), dan Harianti Susanti Pane (2010) menyatakan bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara individu (parsial).

2.5 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Manajerial

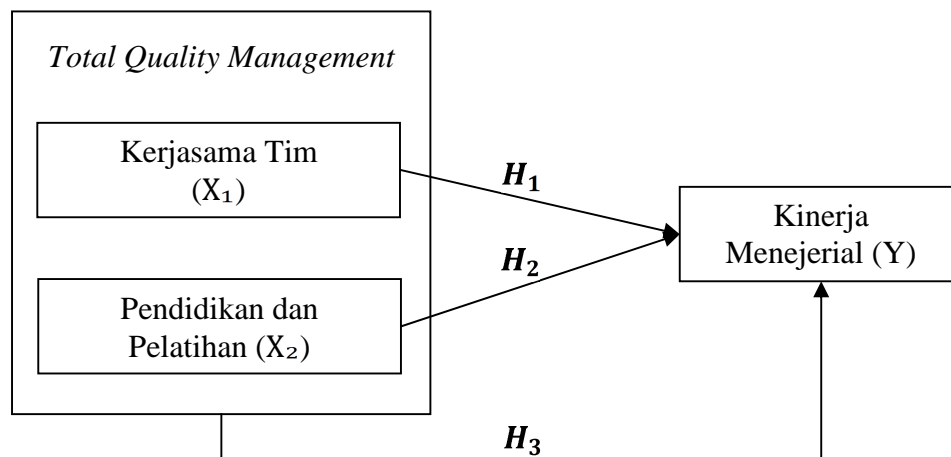
Sumber daya manusia merupakan inti dan penggerak dari seluruh kegiatan pada setiap perusahaan, karena tanpa adanya manusia suatu kegiatan tidak mungkin dapat berjalan. Setiap organisasi pastinya mengharapkan tenaga kerja/pegawai yang memiliki keahlian, keterampilan serta diimbangi dengan efisiensi dan efektifitas kerja. Peningkatan kinerja para pegawai tersebut tidak saja menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga bagi pegawai itu sendiri. Karena dengan kinerja yang baik secara teoritis dapat mencapai tingkat pengembangan karir pegawai yang lebih baik pula. Kinerja pegawai sangat erat hubungannya dengan masalah pendidikan dan pelatihan. Informasi secara rutin mengenai prestasi sangat dibutuhkan untuk turut serta dalam menentukan kebijaksanaan dibidang personalia. Hal ini dapat disadari karena manusia merupakan sumber daya penting mencapai keberhasilan kerja. Oleh karena itu kemampuan dan keterampilan kerja pegawai harus lebih ditingkatkan yaitu dengan cara mengadakan pendidikan dan latihan (Diklat) sesuai dengan tingkat jabatan yang diperolehnya.

Pendidikan dan latihan (Diklat) bagi para pegawai merupakan suatu kegiatan atau usaha yang mempunyai maksud agar para pegawai dapat memperbaiki dan dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pelaksanaan diklat merupakan suatu proses pendidikan jangka pendek dengan mempergunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir yang dibuat untuk memperbaiki kinerja pegawai. Penelitian Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012), dan Dhita Bachryan Yuniasari (2013) tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap

kinerja manajerial hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara individu (parsial). Sedangkan pada penelitian Zulaika (2008), Dewi Maya Sari (2009), dan Harianti Susanti Pane (2010) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka Berfikir merupakan gambaran tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan (Sugiyono, 2010:89). Berikut ini adalah kerangka yang digunakan dalam penelitian ini :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar kerangka pemikiran di atas, dapat dijelaskan bahwa variabel bebas (independen) yaitu *Total Quality Management* yang terdiri dari subvariabel Kerjasama Tim (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2) mempengaruhi variabel terikat (dependen) yaitu Kinerja Manajerial (Y), baik secara simultan maupun secara parsial.

2.7 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_1 : Diduga Kerjasama tim berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial.

H_2 : Diduga Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial.

H_3 : Diduga *Total Quality Management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Manajerial.

2.8 Peneliti Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu dari *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial, dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 2.1 Tinjauan Peneliti Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil
1	Eddy Purnomo (2006)	Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajer pada PT Jesslyn K Cakes Indonesia Cabang Surabaya	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : Kreativitas (X_1), Kerjasama Tim (X_2)	Kreativitas dan Kerjasama Tim berpengaruh terhadap kinerja manajer
2	Dwi Suhartini (2007)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating pada PT Pertamina Surabaya.	Variabel Dependen: Kinerja Manajerial Variabel Independen: TQM Variabel Moderator : Budaya Organisasi	TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial .
3	Yuda Adi Khrishna (2007)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT Mekar Armada Jaya, Mertoyudan-Magelang)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM Variabel Moderator : Sistem Penghargaan	TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
4	Zulaika (2008)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT PP Lonsum Indonesia Tbk.	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM (Karakteristik) Terdiri dari: Fokus Pada	TQM berpengaruh positif secara simultan tetapi secara parsial hanya dua

			Pelanggan(X_1), Perbaikan Berkesinambungan(X_2), Pelibatan Pemberdayaan Karyawan(X_3), Pendidikan dan Pelatihan. (X_4)	variabel yang berpengaruh yaitu: perbaikan berkesinambungan(X_2), pelibatan pemberdayaan karyawan(X_3),
5	Pandapotan Haloho (2008)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderator Studi Empiris Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Pematang Siantar	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM-Karakteristik (X_1), Partisipasi Penganggaran (X_2) Variabel Moderator : Sistem Penghargaan	TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
6	Dewi Maya Sari (2009)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial pada PT Super Andalas Steel	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM (Karakteristik) terdiri dari: Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas(X_2), Kerjasama Tim(X_3), Perbaikan Berkesinambungan(X_4), Pendidikan dan Pelatihan. (X_5) Pelibatan Pemberdayaan Karyawan(X_6)	TQM tidak berpengaruh secara simultan dan parsial
7	Bobby Iskandar (2010)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajemen pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM-Karakteristik(X_1), Partisipasi Penganggaran (X_2)	TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
8	Harianti Susanti Pane (2010)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial pada PP Pantja Surya	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM (Karakteristik) terdiri dari: Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas(X_2), Pendekatan Ilmiah(X_3), Komitmen Jangka Panjang(X_4), Kerjasama Tim(X_5),	TQM tidak berpengaruh secara simultan dan parsial

			Perbaikan Berkesinambungan (X_6), Pendidikan dan Pelatihan (X_7), Kebebasan Terkendali (X_8), Kesatuan Tujuan (X_9), Pelibatan Pemberdayaan Karyawan (X_{10}),	
9	Muhammad Ardiansyah (2010)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM), Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial pada Kantor PDAM Kabupaten Ponorogo	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : <i>Total Quality Management</i> (X_1), Sistem Penghargaan (X_2), Sistem Pengukuran Kinerja (X_3)	TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial
10	Pratama Herdiyanto (2010)	Pengaruh Fokus Pelanggan dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajerial pada PTPN XI Pabrik Karung “Rosella Baru” Surabaya	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : Fokus Pelanggan (X_1), Kerjasama Tim (X_2)	Fokus Pelanggan dan Kerjasama Tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial
11	Novia Zayetri (2011)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajer Unit (Studi Kasus pada PT Telkom, Tbk Wilayah Sumatera Barat)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM	TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial
12	Nur Azlina, Rusli, Desmiyawati dan Desi Natalia (2012)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderasi	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM Variabel Moderator : Budaya Organisasi dan Sistem Pengukuran Kinerja	TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
13	Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2012)	Karakteristik <i>Total Quality Management</i> (TQM) dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial Pada PT X	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM (Karakteristik) Terdiri Dari: Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Kerjasama Tim (X_3), Perbaikan Berkesinambungan (X_4), Pendidikan dan Pelatihan (X_5), Pelibatan Pemberdayaan Karyawan (X_6)	TQM berpengaruh secara simultan dan parsial

14	Yuni Saesary Putri Adang dan Erna Hernawati (2013)	Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, <i>Total Quality Management</i> dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : Sistem Pengukuran Kinerja(X_1), <i>Total Quality Management</i> (X_2), Sistem Penghargaan(X_3)	TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial
15	Intan Ratna Dewi (2013)	Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Hotel Di Kota Padang dan Bukit Tinggi)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : Penerapan Tqm (X_1), Sistem Pengukuran Kinerja (X_2), Sistem Penghargaan (<i>Reward</i>) (X_3)	Penerapan TQM tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
16	Hikmah Hasanah (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> 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)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM (X_1), Variabel Moderator : Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan	TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial
17	Dhita Bachryan Yuniasari (2013)	Analisis Pengaruh Faktor-Faktor <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada PTPN X (Persero) Jember)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : TQM (Karakteristik) terdiri dari: Peran Kepemimpinan (X_1), Fokus Pada Pelanggan (X_2), Kebijakan Kualitas (X_3), Pelibatan Pemberdayaan Karyawan (X_4), Pendidikan dan Pelatihan (X_5)	TQM berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial
18	Siti Fatimah (2013)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Pengukuran Kinerja dan <i>Locus Of Control</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PG Djatiroto)	Dependen : Kinerja Manajerial Independen : Penerapan Tqm (X_1), Sistem Penghargaan (X_2), , dan <i>Locus Of Control</i> (X_3)	TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Sumber: Penelitian terdahulu 2005-2013