



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Telaah Teoritis

2.1.1 Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Fiedler (1967) dalam bukunya *A Theory of Leadership Effectiveness* menjelaskan bahwa teori kontingensi didasarkan pada asumsi bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi organisasi. Kemampuan kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan situasi kerja yang dihadapi. Situasi ini ditentukan oleh tiga faktor utama yaitu hubungan antara pemimpin dan anggota, struktur tugas yang dihadapi, dan kekuasaan posisi pemimpin. Semakin besar kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi situasional, semakin efektif kinerja organisasi yang dihasilkan.

Donaldson (2001) dalam Effiandi et al., (2024) menegaskan bahwa teori kontingensi berkembang dari teori klasik yang berfokus pada struktur menjadi teori modern yang berfokus pada konteks organisasi dan lingkungan eksternal. Artinya setiap organisasi harus mampu menyesuaikan sistem manajemennya dengan kondisi lingkungan yang ada, termasuk budaya kerja, teknologi, dan sumber daya manusia. Dengan kata lain, teori kontingensi menekankan bahwa keberhasilan suatu organisasi dan manajemennya sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi tersebut dalam menyesuaikan diri dengan kondisi serta tantangan yang dihadapinya.



Konsep kinerja manajerial menggunakan pendekatan teori kontingensi menyatakan bahwa efektivitas kinerja seorang manajer sangat bergantung pada kesesuaian antara faktor-faktor internal organisasi dengan kondisi eksternal yang dihadapinya. Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu sistem manajemen yang paling efektif untuk semua situasi, melainkan keberhasilan suatu sistem tergantung pada kecocokannya dengan faktor lingkungan, struktur organisasi, strategi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Total Quality Management (TQM) merupakan konsep yang didasarkan pada teori kontingensi menekankan bahwa penerapan sistem manajemen sangat bergantung pada seberapa baik cara manajer mengelola dan mengambil keputusan yang sesuai dengan kondisi nyata organisasi. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang didasarkan pada pendekatan teori kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif, karena efektivitasnya bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan karakteristik bawahannya. Penyesuaian yang tepat akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen organisasi.

Peran manajer sangat penting dalam mencapai kinerja manajerial, karena keberhasilan manajer tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari kemampuan mengambil keputusan dan tindakan terhadap perubahan kondisi lingkungan organisasi (Effiandi et al., 2024). Dalam perusahaan perbankan, manajer harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan, metode pengawasan, dan komunikasinya agar sesuai dengan situasi dan kepribadian karyawan. Manajer

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

yang mampu beradaptasi dengan baik akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja manajerial. Dengan demikian, penerapan kinerja manajerial akan efektif apabila penerapan TQM, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi disesuaikan dengan kondisi dan situasi lingkungan kerja.

2.1.2 *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Juharni, (2017), *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang bertujuan untuk memaksimalkan daya saing suatu organisasi melalui perbaikan berkelanjutan terhadap produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pelanggan. Konsep TQM menekankan bahwa kualitas merupakan tanggung jawab bersama dan harus dibangun melalui keterlibatan seluruh bagian organisasi (Dewi et al., 2025). Dari pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa konsep mutu tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada bagaimana seluruh elemen organisasi berperan dalam menciptakan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dan pemangku kepentingan.

Secara etimologis, *Total Quality Management (TQM)* berasal dari tiga kata, yaitu total yang berarti keseluruhan, *quality* yang berarti kualitas dan *management* yang berarti pengelolaan. *Total Quality Management (TQM)* adalah upaya untuk meningkatkan proses produksi dengan mengurangi pemborosan dan kesalahan, sehingga menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi. Tujuan utama penerapan TQM adalah mencapai kepuasan pelanggan melalui perbaikan yang dilakukan secara berkelanjutan (Hanafiah, 2018).



Penerapan TQM membantu menciptakan lingkungan organisasi di mana semua pihak bekerja sama untuk membangun mutu dalam setiap produk atau layanan yang dihasilkan oleh perusahaan. *International Organization for Standardization (ISO)* mendefinisikan TQM sebagai pendekatan manajemen yang berfokus pada kualitas dan melibatkan partisipasi seluruh sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. TQM tidak hanya berfokus pada kepuasan pelanggan, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan anggota organisasi dan kontribusi kepada masyarakat luas. Perusahaan yang menerapkan TQM akan berusaha mengurangi pemborosan dan memperbaiki kesalahan untuk mencapai hasil maksimal. Penerapan TQM juga tidak hanya meningkatkan kualitas produk atau layanan, tetapi juga memperkuat sistem pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi (Yuwono & Rentani, 2017).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu strategi organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan yang melibatkan seluruh karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan. Melalui penerapan TQM, organisasi diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang berkualitas, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2.1 Konsep *Total Quality Management (TQM)*

Hanafiah, (2018), menjelaskan bahwa untuk dapat menerapkan TQM pada perusahaan jasa secara efektif, diperlukan pemahaman mengenai beberapa konsep dasar, teknik, dan langkah-langkah penerapannya, antara lain:

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- a. Memfokuskan pada produk (dalam hal ini adalah jasa yang ditawarkan) dan pelanggan.
- b. Kepemimpinan dalam organisasi jasa yang mendukung pelaksanaan TQM.
- c. Budaya organisasi (yaitu budaya organisasi yang berorientasi mutu).
- d. Komunikasi yang efektif antar seluruh personil dalam organisasi maupun antara para personil organisasi dengan pelanggan.
- e. Pengetahuan atau keahlian karyawan dalam melaksanakan TQM.
- f. Tanggung jawab para karyawan.
- g. Manajemen berdasarkan data dan fakta.
- h. Sudut pandang jangka Panjang.

2.1.2.2 Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Juharni, (2017), alasan utama yang dikemukakan para pakar adalah bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja secara menyeluruh. Perubahan kondisi ekonomi secara global menuntut setiap perusahaan untuk terus meningkatkan kemampuan dan kualitasnya, tidak hanya dari bidang operasional tetapi juga bidang manajerial agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Kinerja manajerial memiliki peranan penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja tersebut adalah penerapan manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM). TQM membantu perusahaan untuk memperbaiki cara kerja perusahaan agar lebih fokus pada kualitas layanan. Melalui penerapan prinsip TQM, perusahaan seperti perbankan bukan hanya melakukan perbaikan hanya pada satu aspek tetapi juga memperbaiki



rangkaian proses layanan secara menyeluruh sehingga nasabah merasakan layanan yang lebih baik.

Penerapan TQM pada perusahaan jasa juga dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas. Melalui TQM, perusahaan dapat menghilangkan berbagai pemborosan dalam proses layanan, seperti waktu tunggu yang lama atau proses administrasi yang tidak efisien. Hal ini membuat penggunaan sumber daya manusia dan teknologi menjadi lebih optimal. Selain itu, TQM dapat meningkatkan semangat dan kemampuan karyawan melalui pelatihan yang berkelanjutan serta budaya kerja yang terus mendorong perbaikan. Hasilnya, biaya operasional dapat ditekan dan produktivitas meningkat, misalnya dengan kemampuan melayani lebih banyak pelanggan dalam waktu yang sama. Efisiensi ini membuat perusahaan jasa lebih cepat dan fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pasar, sekaligus memperkuat daya saing di tengah perubahan industri yang terus berkembang (Yuliusman & Putra, 2020)

Melalui keterlibatan seluruh pihak, TQM mendorong munculnya inovasi layanan, seperti penggunaan teknologi digital untuk memberikan pengalaman pelanggan yang lebih personal atau pengembangan model layanan yang ramah lingkungan. Inovasi ini tidak hanya memperkuat kualitas layanan, tetapi juga mendukung keberlanjutan perusahaan dengan mengurangi dampak sosial dan lingkungan serta meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan. Manfaat-manfaat ini menunjukkan bahwa penerapan TQM di perusahaan jasa bukan hanya sebagai alat untuk peningkatan kinerja tetapi juga sebagai strategi untuk membantu perusahaan meningkatkan kualitas layanan sekaligus mendorong munculnya



inovasi yang lebih baik. Di samping hal-hal di atas, menurut Jurharni, (2017) penerapan *Total Quality Management* (TQM) dalam perbankan juga dapat memberikan manfaat seperti:

- a. Peningkatan kualitas layanan, yaitu bank berupaya untuk terus memperbaiki kualitas pelayanan serta lebih memperhatikan kebutuhan nasabah.
- b. Peningkatan keterlibatan, yaitu ketika nasabah merasa dihargai dan dilibatkan melalui pelayanan yang berkualitas, sehingga mereka menjadi lebih aktif berinteraksi dengan pihak bank.
- c. Peningkatan loyalitas, yaitu kondisi dimana nasabah yang puas terhadap pelayanan akan terdorong untuk tetap menggunakan produk serta akan merekomendasikan layanan bank kepada pihak lain.
- d. Peningkatan kinerja organisasi, karena layanan yang berkualitas dan pelanggan yang loyal akan berkontribusi pada peningkatan daya saing serta keberlanjutan perusahaan.

2.1.2.3 Prinsip-Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM) menjadi dasar penting dalam membangun budaya mutu di organisasi. Prinsip ini berfungsi sebagai pedoman untuk memastikan kualitas layanan atau produk meningkat secara konsisten dan sesuai kebutuhan pelanggan. Pratiwi et al., (2019), mengemukakan prinsip-prinsip utama dalam manajemen mutu terpadu sebagai berikut:

- a. Fokus pada pelanggan, setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memberikan produk dan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- b. Obsesi terhadap kualitas, organisasi memiliki komitmen kuat bahwa kualitas adalah prioritas utama, bukan sekadar pelengkap. Setiap anggota organisasi didorong untuk teliti, bertanggung jawab atas hasil kerja, dan berani menghentikan atau memperbaiki pekerjaan ketika tidak sesuai standar.
- c. Manajemen berdasarkan fakta, pendekatan ini sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah terkait dengan pekerjaan, dengan demikian data diperlukan dan digunakan untuk mengembangkan tolak ukur, memantau kinerja, dan melakukan perbaikan.
- d. Kerjasama tim, dalam organisasi kerjasama tim harus dibangun dan dibina dengan baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar. Melalui Kerjasama tim, proses kerja menjadi lebih efisien, konflik bisa diminimalkan, dan inovasi lebih mudah muncul karena ide datang dari banyak perspektif.
- e. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, setiap sistem yang sudah ada harus terus diperbaiki agar kualitas produk yang dihasilkan dapat meningkat. Pendekatan ini membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, serta memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten.
- f. Pelatihan dan Pendidikan, setiap individu dalam organisasi diharapkan untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan agar dapat meningkatkan keterampilan teknis serta keahlian profesionalnya. Dengan sumber daya manusia yang terlatih dan kompeten, tingkat kesalahan dapat diminimalkan, kualitas pelayanan menjadi lebih baik, produktivitas meningkat, serta perubahan dan perbaikan sistem kerja dapat diterapkan dengan lebih efektif.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- g. Kebebasan terkendali, organisasi memberi ruang bagi karyawan untuk berinisiatif, berkreasi, dan mengambil keputusan sesuai tanggung jawabnya, tetapi tetap dalam batas aturan, standar, dan pengawasan yang jelas.
- h. Kesatuan tujuan, seluruh bagian organisasi harus bergerak ke arah yang sama. Visi, misi, dan sasaran strategis perlu dipahami oleh semua pihak agar tidak terjadi kerja yang saling bertentangan atau tumpang tindih.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Handoyono dan Setiawan (2017), kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Penerapan gaya memimpin antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi pola kerja anggota organisasi, sehingga dalam penerapannya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi.

Menurut Pratiwi et al., (2019), gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan orang lain. Perilaku tersebut merupakan bentuk respons yang muncul ketika seseorang menghadapi situasi yang serupa, sehingga membentuk kebiasaan tindakan yang dapat diprediksi oleh orang-orang yang bekerja bersamanya.

Ramadhani dan Kusdiyanto (2022) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk melaksanakan



berbagai tugas, misi, atau mencapai tujuan tertentu, serta mengarahkan organisasi secara lebih efektif. Gaya kepemimpinan juga mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan karyawannya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memengaruhi dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Karena setiap organisasi memiliki kondisi yang berbeda, gaya kepemimpinan perlu disesuaikan agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan didasarkan pada situasi dan kondisi, karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu.

Menurut Handoyono dan Setiawan (2017), ada tiga gaya kepemimpinan yang menghasilkan resonansi, yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan visioner, pemimpin visioner mengarahkan kemana kelompok berjalan, tetapi bukan bagaimana cara mencapai tujuan serta membebaskan karyawan untuk berinovasi.
- b. Gaya kepemimpinan pembimbing, pemimpin melakukan perbincangan mendalam dengan seorang karyawan, yang membahas hal-hal yang lebih dari sekadar persoalan sehari-hari.
- c. Gaya Kepemimpinan demokratis, Pemimpin harus terbuka terhadap segala sesuatu berita baik maupun berita buruk dan harus membuat karyawan merasa aman berbicara, tidak ada masalah yang tidak dapat diselesaikan jika kita mau terbuka terhadap ide-ide.



2.1.3.1 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diharapkan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memahami situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Menurut Handoyono dan Setiawan (2017), gaya kepemimpinan secara umum dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar:

- a. Gaya kepemimpinan otokratik, dalam gaya ini, pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan utama dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan pencapaian tujuan karena pemimpin yang otokrasi menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri.
- b. Gaya kepemimpinan partisipatif, dalam gaya ini bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan pendapat dan saran terkait kebijakan yang akan ditetapkan. Pemimpin mendengarkan serta mempertimbangkan ide atau pemikiran dari bawahannya, sehingga tercipta komunikasi dua arah yang baik. Gaya kepemimpinan ini dapat mendorong terciptanya kerja sama yang lebih efektif dalam organisasi.
- c. Gaya kepemimpinan kendali bebas, dalam gaya ini pemimpin memberikan kebebasan dan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Dalam gaya ini, pemimpin hanya berperan sebagai pengawas secara umum, sementara tanggung jawab perencanaan, pelaksanaan, dan penyelesaian pekerjaan diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. bawahan.



2.1.3.2 Indikator Gaya Kepemimpina

Gaya kepemimpinan dapat diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Indikator gaya kepemimpinan yang bersumber dari Pratiwi et al., (2019), umumnya terdiri dari:

- a. Kemampuan memberi teladan, menunjukkan sejauh mana pemimpin mampu menjadi contoh positif bagi bawahannya baik melalui sikap, perilaku, maupun tanggung jawab dalam bekerja.
- b. Kemampuan komunikasi, menunjukkan sejauh mana pemimpin mampu menyampaikan informasi, instruksi, dan umpan balik secara efektif kepada bawahannya, serta mendengarkan masukan dari anggota tim.
- c. Kemampuan mengambil keputusan, menunjukkan kemampuan pemimpin dalam mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja dan melibatkan bawahan secara proporsional dalam proses pengambilan keputusan.
- d. Kemampuan memberi motivasi, menunjukkan kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan semangat kerja, memberikan dorongan, serta mengakui prestasi bawahannya untuk meningkatkan kinerja.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Menurut Yusuf dan Syarif, (2018), komitmen dapat diartikan sebagai perasaan, emosi, dan perilaku individu dalam mengenali dirinya sebagai bagian dari organisasi, berpartisipasi dalam kegiatan operasional, serta menunjukkan prinsip dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

bergantung pada kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan sangat memengaruhi kinerja yang dihasilkan. Komitmen karyawan memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Beberapa organisasi bahkan menjadikan unsur komitmen sebagai salah satu kriteria penting dalam proses rekrutmen atau promosi jabatan. Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi, berusaha secara maksimal, dan memiliki keinginan kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan komitmen rendah cenderung bekerja tanpa semangat dan melakukan tugas hanya karena kewajiban semata.

Menurut Amrullah (2023), komitmen organisasi diartikan sebagai dorongan dari dalam diri seorang individu untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, serta berupaya melakukan tindakan yang mendukung tercapainya tujuan organisasi yang disepakati bersama. Komitmen yang kuat terhadap organisasi akan mendorong setiap individu untuk berupaya semaksimal mungkin mencapai tujuan yang sejalan dengan kepentingan perusahaan. Dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap organisasi, para manajer akan berupaya memberikan hasil kerja terbaik dan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu (manajer) untuk tetap terikat pada organisasi, mengutamakan kepentingannya, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan bersama.



2.1.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu (Suharto et al., 2023).

- Faktor personal, meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, sikap, pengalaman kerja, kepribadian, kebutuhan psikologis dan lain-lain.
- Karakteristik pekerjaan, meliputi lingkup jabatan, kepuasan kerja, beban kerja, suasana kerja, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, keamanan kerja, komunikasi, tingkat kebisingan, fasilitas kerja dan lain-lain.
- Karakteristik struktur, meliputi ukuran organisasi, bentuk struktur organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, keberadaan serikat pekerja, serta tingkat pengendalian yang diterapkan organisasi terhadap karyawan.
- Pengalaman kerja, meliputi pengalaman kerja, loyalitas terhadap perusahaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier.

2.1.4.2 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menggambarkan bagian dari dukungan dan keyakinan yang kuat individu dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Menurut Yusuf dan Syarif (2018), komitmen organisasi terbagi atas tiga indikator, yaitu:

- Affective commitment*, yaitu perasaan senang dan nyaman karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong karyawan untuk bertahan dan tetap berkontribusi dalam organisasi.
- Normative commitment*, yaitu kewajiban yang dirasakan oleh karyawan untuk bertahan dalam organisasi yang didasari oleh etika dan moral.



- c. *Continuance commitment*, yaitu kondisi ketika karyawan mempertimbangkan biaya atau konsekuensi yang akan dihadapi, sehingga memengaruhi keputusan untuk bertahan atau meninggalkan pekerjaannya dalam organisasi

2.1.5 Kinerja Manajerial

Menurut Sonia, (2017), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau program untuk mewujudkan sasaran, tujuan, dan melaksanakan misi guna mencapai visi organisasi. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan, guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategis perusahaan tersebut. Prestasi yang dimaksud mencakup efektivitas operasional perusahaan, baik dari segi manajerial maupun ekonomis. Keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Feranza, (2023), menjelaskan bahwa kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial adalah kinerja yang ditunjukkan oleh individu sebagai anggota organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, serta pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Peningkatan kinerja manajerial berperan langsung dalam kelangsungan pencapaian tujuan organisasi.



Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan mencerminkan pencapaian sasaran, tujuan, misi, dan visi melalui pengelolaan kegiatan dan sumber daya. Kinerja manajerial, sebagai bagian penting, menunjukkan kemampuan individu dalam melaksanakan kegiatan manajerial seperti perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Peningkatan kinerja manajerial berperan langsung dalam menjaga kelangsungan operasional dan keberhasilan perusahaan.

2.1.5.1 Fungsi Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajer dalam mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kinerja manajerial tidak hanya berkaitan dengan kemampuan manajer dalam mencapai target keuangan, tetapi juga mencakup kemampuan dalam melakukan perencanaan, pengambilan keputusan, pengendalian, koordinasi, serta evaluasi terhadap berbagai aktivitas organisasi. Dengan demikian, kinerja manajerial dapat mencerminkan sejauh mana seorang manajer mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya dalam mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan, fungsi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu (Pratiwi et al., 2019).

- a. Manajemen strategis, yaitu fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses penetapan arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang. Dalam fungsi ini, manajer menentukan strategi yang akan digunakan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi internal maupun eksternal.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi sesuai dengan UU Hak Cipta di Indonesia. Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

- b. Perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu proses menentukan tujuan yang ingin dicapai serta menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam menjalankan fungsi ini, manajer harus menentukan target, mengalokasikan sumber daya, serta menyusun program kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- c. Pengendalian manajemen dan operasi, yaitu fungsi yang bertujuan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaannya, manajer melakukan pemantauan terhadap kegiatan operasional, membandingkan hasil yang dicapai dengan target, serta melakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan penyimpangan.
- d. Penyiapan laporan keuangan, yaitu fungsi yang berkaitan dengan penyediaan informasi mengenai kondisi dan hasil kegiatan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Informasi keuangan dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan, menilai penggunaan sumber daya, serta menjadi dasar dalam pengambilan keputusan pada periode berikutnya.

Dalam fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan, salah satu hal penting yang harus dilakukan adalah menetapkan standar kinerja perusahaan. Dengan adanya standar ini, manajemen termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Setelah mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, kinerja para manajer perlu dievaluasi untuk menilai sejauh mana tujuan perusahaan tercapai. Pengukuran hasil kerja manajer inilah yang disebut sebagai penilaian kinerja perusahaan (Pituringasih et al., 2020).



Penilaian kinerja merupakan proses untuk menilai tugas seorang individu maupun tim, sekaligus memberikan umpan balik guna meningkatkan kinerja. Proses ini melibatkan kegiatan operasi organisasi, unit kerja, dan karyawan sesuai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain, penilaian kinerja bertujuan untuk menilai sejauh mana individu maupun seluruh organisasi berhasil mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang tercantum dalam perencanaan strategis, menggunakan indikator keuangan maupun non-keuangan.

2.1.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja Manajerial

Nugroho et al. (2022) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja merupakan aktivitas yang perlu dilakukan oleh perusahaan karena penilaian terhadap kinerja manajer sangat diperlukan oleh berbagai pihak. Penilaian kinerja tidak hanya membantu manajer mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga menjadi dasar bagi perusahaan dalam melakukan evaluasi dan pengambilan keputusan. Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui tingkat pencapaian tujuan, mengidentifikasi permasalahan yang terjadi, serta menentukan tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pada periode berikutnya.

Penilaian kinerja manajerial juga memiliki peranan penting karena manajer merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil penilaian dapat memberikan informasi mengenai kemampuan manajer dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menilai hasil kerja, tetapi



juga sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi. Menurut Nugroho et al. (2022), penilaian kinerja digunakan manajemen untuk berbagai manfaat, yaitu:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal. Penilaian kinerja dapat membantu perusahaan dalam memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian. Hasil penilaian kinerja dapat menjadi salah satu dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengetahui kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya. Umpan balik merupakan bagian penting dalam proses penilaian kinerja karena memberikan informasi kepada karyawan mengenai kelebihan maupun kekurangan dalam pelaksanaan pekerjaannya.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Penilaian kinerja dapat menjadi dasar dalam menentukan pemberian penghargaan kepada karyawan maupun manajer yang menunjukkan pencapaian kerja yang baik.



2.1.5.3 Dimensi Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja individu (manajer) dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial. Menurut Pratiwi et al., (2019), kinerja manajerial mencakup lima dimensi, yaitu:

- a. Merencanakan, dalam hal ini perencanaan berfungsi untuk menetapkan tujuan, kebijakan, serta langkah-langkah pelaksanaan, termasuk penjadwalan pekerjaan, penganggaran, penyusunan prosedur, dan penyusunan program kerja agar kegiatan organisasi dapat berjalan secara terarah.
- b. Mengorganisasikan, yaitu kemampuan bertukar informasi dengan bagian lain dalam organisasi untuk menyelaraskan dan menyesuaikan program, memberi informasi kepada unit terkait, serta membangun hubungan kerja yang baik dengan manajer lain.
- c. Memimpin, yaitu kemampuan seorang manajer dalam mengarahkan, memotivasi, dan membimbing bawahannya agar dapat bekerja secara efektif. Kegiatan ini mencakup pemberian instruksi yang jelas, membangun komunikasi yang positif, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menyelesaikan konflik, serta memastikan seluruh anggota tim bekerja menuju tujuan yang sama.
- d. Mengendalikan, yaitu kemampuan manajer dalam memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan prosedur yang telah ditetapkan. Kegiatan ini mencakup pemantauan kinerja, membandingkan hasil dengan target, melakukan tindakan korektif, serta mengatasi penyimpangan agar tujuan organisasi tetap tercapai.



- e. Mengevaluasi, yaitu kemampuan manajer untuk menilai hasil kerja, efektivitas proses, serta kontribusi anggota tim terhadap tujuan organisasi. Proses evaluasi meliputi penilaian kinerja, pemberian umpan balik, analisis pencapaian target, serta identifikasi faktor yang perlu diperbaiki untuk peningkatan berkelanjutan.

2.1.4 Kriteria Kinerja Manajerial

Rudianto, (2018), kriteria kinerja manajerial adalah seperangkat ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana seorang manajer mampu menjalankan tugasnya. Berikut tiga kriteria kinerja manajerial yaitu:

- a. Kriteria tunggal, yaitu ukuran penilaian kinerja yang hanya menggunakan satu patokan saja. Misalnya jumlah penjualan bagi manajer perusahaan.
- b. Kriteria beragam, yaitu penilaian kinerja yang menggunakan berbagai ukuran. Tujuannya adalah agar manajer divisi dapat mengarahkan kinerjanya pada beragam aspek penilaian, seperti pengembangan karyawan. Setiap ukuran kinerja diberikan penilaian secara terpisah sesuai karakteristik.
- c. Kriteria gabungan, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan mengombinasikan beberapa ukuran sekaligus, seperti profitabilitas dan pangsa pasar pada manajemen pemasaran.
- d. Kriteria efektivitas kerja, yaitu penilaian yang didasarkan pada kemampuan manajer dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
- e. Kriteria efisiensi kerja, yaitu penilaian yang didasarkan pada kemampuan manajer dalam memanfaatkan waktu, biaya, dan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.



2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Nama pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
1	(Alicia Pratiwi, Wirmie Eka Putra dan Ratih Kusumastuti, 2019)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. BRI Jambi (<i>Journal Of Applied Managerial Accounting</i>) Vol. 3, No. 2, Tahun 2019 ISSN 2548-9917 DOI: https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAM/A/article/view/1450/894	Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Budaya Organisasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Komitmen Organisasi (X4). Variabel Dependen (Y) Kinerja Manajerial Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda	1) TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 4) Komitmen Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
2	(Fanny Effiandi, Randy Heriyanto, dan Novrina Chandra, 2024)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada	Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Motivasi Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3). Variabel Dependen (Y)	1) TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 2) Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Universitas Islam Indragiri

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi.
Plagiarisme juga dilarang dan dapat dikenakan sanksi.

3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

Universitas Islam Indragiri

No	Nama pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
		PT. Semen Padang JISE (Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen) Vol.2, No.4 Tahun 2024 e-ISSN: 2985-3117 DOI: https://doi.org/10.59024/jise.v2i4.951	Kinerja Manajerial Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda.	terhadap Kinerja Manajerial. 3) Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial.
3	(Eva Santika, Abid Muhtarom, Evi Fitrotun Najiah, Ruswaji, Lilik Nurkholidah, Luluk Nur Azizah, dan Uzlifatul Masruroh Isnawati, 2020)	<i>Analysis Of Total Quality Management (TQM), Performance Measurement System, Reward System and Organizational Commitment To Managerial Performance On Dealer Bonanza Motor Lamongan.</i> JEMES (Jurnal Ekonomi, Manajaemen dan Sosial) Vol. 3 No.1, Tahun 2020. ISSN: 2622-6898 DOI: https://ojs.ejournalunigoro.com/index.php/JEMES/article/view/234	Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), Sistem Penghargaan (X3), Komitmen Organisasi (X4). Variabel Dependen (Y) <i>Managerial Performance</i> Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda.	1) TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 2) Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 3) Sistem Penghargaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 4) Komitmen Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.

2. Penggunaan untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.

3. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan komersial atau pelanggaran hak cipta dapat dikenakan sanksi.

4. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

No	Nama pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
4	(Muhammad Raihan Amrullah, 2023)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Sistem Penghargaan, Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. GEMILANG (Jurnal Manajemen dan Akuntansi) Vol. 3, No.4 Oktober 2023 e-ISSN: 2962-3987 DOI: https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.1310	Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Sistem Penghargaan (X2), Sistem Pengukuran Kinerja (X3), Komitmen Organisasi (X4). Variabel Dependen (Y) Kinerja Manajerial Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda.	1) TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. 2) Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. 3) Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial. 4) Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja manajerial.
5	(Wasi Bagasworo, dan Aziz Setyawan, 2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja manajerial Pada	Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi Finansial (X3). Variabel Dependen (Y)	1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 2) Lingkungan Kerja berpengaruh



No	Nama pengarang / Tahun	Judul dan Identitas Jurnal	Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data	Hasil Penelitian
		PT Bank Area Jakarta Selatan Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan Vol 6, No. 1 April 2020. ISSN 2460-8114 DOI: https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231	Kinerja Manajerial Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan AMOS	negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial. 3) Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Sumber: Data Olahan, 2025

2.3 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2018) mendefinisikan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori memiliki hubungan dengan berbagai faktor-faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting dan menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti secara teoritis. Dalam upaya memecahkan masalah diperlukan kerangka berpikir agar memiliki bentuk yang lebih terarah pada pemecahan masalah itu sendiri. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menjelaskan hubungan antara pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perbankan di Tembilahan.

Total Quality Management (TQM) adalah suatu strategi organisasi untuk mencapai kepuasan pelanggan dengan melakukan perbaikan secara berkelanjutan yang melibatkan seluruh karyawan demi tercapainya tujuan perusahaan (Nengsi, 2021). Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin memengaruhi dan



1. Dilarang memperbanyak atau mendistribusikan dokumen ini untuk tujuan komersial tanpa izin tertulis dari penulis atau pihak berwenang.
2. Penggunaan tanpa izin untuk kepentingan akademik, penelitian, dan pendidikan diperbolehkan dengan mencantumkan sumber.
3. Universitas hanya berhak menyimpan dan mendistribusikan dokumen ini di repositori akademik, tanpa mengalihkan hak cipta penulis, sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia.

mengarahkan bawahannya dengan menyesuaikan kondisi organisasi agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diharapkan. Komitmen organisasi merupakan dorongan dari dalam diri individu untuk tetap terikat pada organisasi, mengutamakan kepentingannya, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Pratiwi et al., 2019).

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) di perusahaan dapat mengurangi terjadinya kesalahan dalam proses manajerial dan dinilai mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja. TQM sebagai pendekatan manajemen berfokus pada kualitas dan melibatkan partisipasi seluruh sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka Panjang. Selain itu, keberhasilan penerapan TQM juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang tepat.

Menurut Pratiwi et al., (2019) kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan yang tepat berperan penting dalam memotivasi, mengarahkan, dan membangun hubungan positif dengan karyawan, serta komitmen organisasi yang kuat dari setiap individu di perusahaan dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

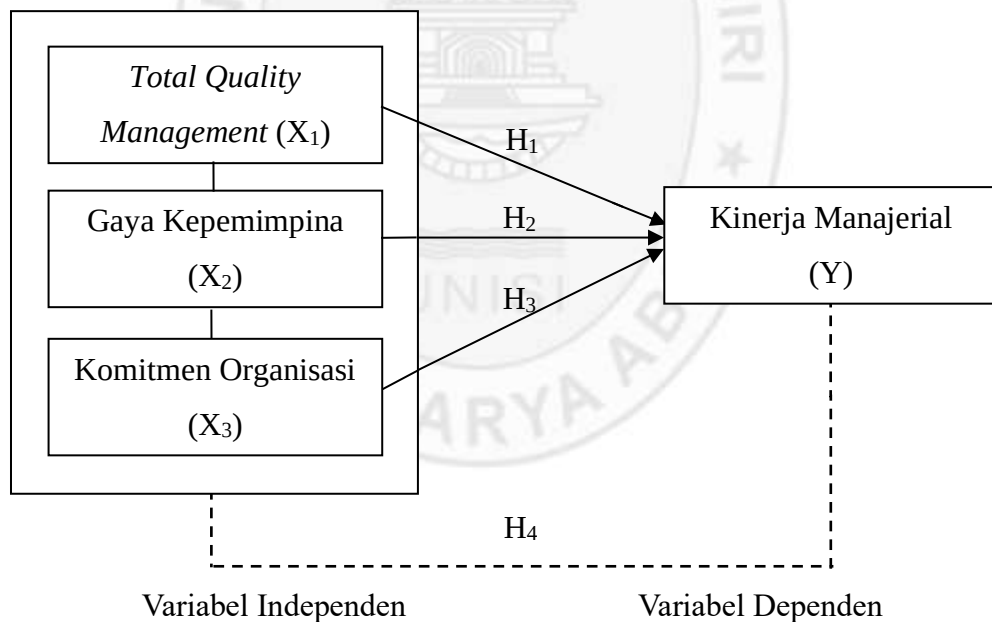
Konsep kinerja manajerial menggunakan pendekatan teori kontingensi menyatakan bahwa efektivitas kinerja seorang manajer sangat bergantung pada kesesuaian antara faktor-faktor internal organisasi dengan kondisi eksternal yang dihadapinya. *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan konsep yang didasarkan pada teori kontingensi menekankan bahwa penerapan sistem manajemen sangat bergantung pada seberapa baik cara manajer mengelola dan



mengambil keputusan yang sesuai dengan kondisi nyata organisasi. Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi yang didasarkan pada pendekatan teori kontingensi menegaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif, karena efektivitasnya bergantung pada kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan karakteristik bawahannya.

Dalam uraian kerangka pemikiran diatas, maka disimpulkan bahwa model penelitian ini adalah untuk mengetahui mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

- > = Pengaruh Secara Parsial
- - - - -> = Pengaruh Secara Simultan



2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono, (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, bukan jawaban yang empiris.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

H₂ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

H₃ : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

H₄ : *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.