

# SKRIPSI PUTRI OKTAPIA RAMADAN Akuntansi.pdf

<sup>2</sup>  
**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM), GAYA  
KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA  
PERBANKAN DI TEMBILAHAN**

<sup>2</sup>  
**SKRIPSI**

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S1)  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Indragiri*



OLEH:

**PUTRI OKTAPIA RAMADAN**

**NIM. 102221010011**

<sup>107</sup>  
**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM INDRAGIRI  
TEMBILAHAN**

**2026**

## PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Perubahan kondisi ekonomi secara global menuntut setiap perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas operasionalnya. Hal ini penting agar perusahaan dapat bertahan dan bersaing di tengah situasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, baik pada masa sekarang maupun di masa mendatang. Situasi ini mendorong perusahaan untuk lebih berfokus pada penyediaan fungsi layanan yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan pasar. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kemampuan dan kualitasnya, tidak hanya dalam aspek operasional, tetapi juga dalam aspek manajerial, agar dapat mencapai kinerja yang optimal (Kinanti & Hayati, 2023).

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajerial yang dimiliki para manajer, baik pada tingkat manajemen puncak maupun manajemen tingkat bawah. Setiap manajer memiliki peran dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif, kemampuan seorang manajer dalam meningkatkan kinerja manajerial menjadi semakin penting. Hal ini menuntut para manajer untuk mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi berbagai permasalahan yang muncul dalam lingkungan perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Kinerja manajerial menjadi faktor yang penting karena hal ini berhubungan

langsung dengan kemampuan seorang manajer dalam mengelola sumber daya, mengambil keputusan, serta memastikan seluruh aktivitas operasional berjalan secara efektif dan efisien (Wijaya & Saputra, 2024).

<sup>4</sup> Kinerja manajerial adalah hasil kerja individu dalam menjalankan kegiatan-kegiatan manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Pratiwi et al., 2019). Kinerja manajerial yang baik <sup>82</sup> tidak hanya menggambarkan kemampuan individu dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, <sup>57</sup> tetapi juga menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Penilaian terhadap kinerja manajerial berfungsi untuk mengukur kemampuan dan keberhasilan <sup>14</sup> perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis, mengoptimalkan sumber daya, serta peningkatan kualitas manajemen. Hal ini berlaku untuk semua jenis perusahaan, baik manufaktur, perdagangan, maupun jasa

Salah satu perusahaan jasa yang perlu terus meningkatkan dan menyempurnakan kinerja manajemennya adalah perbankan. Sebagai lembaga keuangan, bank <sup>57</sup> memiliki peran yang penting dalam mendukung kegiatan perekonomian. Berdasarkan <sup>47</sup> Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, bank didefinisikan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat luas. <sup>80</sup> Hubungan antara bank dan nasabah dibangun atas dasar kepercayaan dan kepastian hukum dengan kepercayaan masyarakat sebagai faktor utama dalam penentu keberlanjutan.

<sup>10</sup> Perbankan merupakan salah satu sektor penting yang berperan dalam mendukung pertumbuhan dan keberhasilan perekonomian suatu negara. Untuk dapat mempertahankan kepercayaan dan kepuasan nasabah, perbankan dituntut untuk terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanan serta kinerjanya. Peningkatan kualitas tersebut memerlukan kebijakan dan strategi yang tepat dari manajemen <sup>48</sup> agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan standar dan sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja manajerial yang baik <sup>39</sup> menjadi faktor utama dalam menentukan keberhasilan lembaga perbankan untuk berkembang dan mencapai tujuannya. Namun, pada kenyataannya masih terdapat bank yang menghadapi permasalahan terkait kinerja manajerial, yang pada akhirnya berdampak pada menurunnya efektivitas operasional (Effiandi et al., 2024). Menurut laporan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Provinsi Riau, penyaluran kredit perbankan sepanjang tahun 2023 mengalami pertumbuhan sebesar 8,50% dengan total nilai sekitar Rp93,52 triliun, dibandingkan tahun sebelumnya ([www.sumatra.bisnis.com](http://www.sumatra.bisnis.com), 2024). Namun, pertumbuhan kredit perbankan di Kabupaten Indragiri Hilir pada tahun 2024 justru mengalami perlambatan sebesar 3,2% yang menunjukkan adanya hambatan dalam peningkatan kinerja sektor perbankan, termasuk kinerja manajerial di tingkat cabang.

<sup>10</sup> *Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial, karena berfokus pada perbaikan berkelanjutan terhadap berbagai unsur organisasi. TQM didefinisikan sebagai pendekatan manajemen yang bertujuan meningkatkan kualitas dan <sup>12</sup> daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, sumber daya manusia, proses,

dan lingkungan (Pratiwi et al., 2019). Penerapan TQM tidak hanya mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja manajerial, tetapi juga berperan dalam mendukung pertumbuhan perusahaan melalui perencanaan strategis yang lebih baik serta pengelolaan operasional yang efektif dan efisien. TQM juga membantu mengurangi pemborosan, meningkatkan kepuasan, serta memperkuat daya saing organisasi dengan fokus pada perbaikan berkelanjutan dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, penerapan TQM yang optimal menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kinerja manajerial sekaligus mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan.

<sup>12</sup> *Total Quality Management (TQM)* merupakan sistem manajemen yang melibatkan seluruh unsur dalam perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga pelaksana teknis. Sistem ini perlu dipahami dan diterapkan secara tepat dalam setiap aktivitas organisasi agar tujuan, sasaran, dan target dapat tercapai sesuai dengan kebijakan manajemen puncak. <sup>4</sup> Penerapan *Total Quality Management (TQM)* yang baik terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin optimal implementasi prinsip-prinsip TQM, maka semakin efektif pula kemampuan manajerial dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Secara umum, TQM <sup>117</sup> merupakan sistem pengendalian mutu yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama dalam kegiatan bisnis perusahaan

Selain TQM, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor penting yang <sup>9</sup> mempengaruhi kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku

yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan mengendalikan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Pratiwi et al., 2019). Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas, misi, atau mencapai tujuan tertentu, serta mengarahkan organisasi secara lebih efektif (Nugroho et al., 2022). Gaya kepemimpinan juga mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan karyawannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai perilaku dan strategi yang terbentuk dari kombinasi keterampilan, sifat, dan sikap seorang pemimpin dalam memotivasi dan memengaruhi kinerja karyawannya.

Menurut Effiandi et al., (2024), keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan dari sumber daya manusia yang berpengetahuan dan berpengalaman, tetapi juga dari kemampuan seorang pemimpin dalam membimbing, mengarahkan, dan memotivasi karyawan agar dapat bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga dituntut untuk mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pemimpin yang baik memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat, berpartisipasi dalam proses kerja, dan terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan, serta rasa tanggung jawab karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Faktor lainnya yang turut berperan dalam peningkatan kinerja manajerial adalah komitmen organisasi. 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 (Effiandi et al., 2024). Komitmen yang kuat terhadap organisasi akan mendorong setiap individu untuk berupaya semaksimal mungkin mencapai tujuan yang sejalan dengan kepentingan perusahaan. Dengan rasa tanggung jawab terhadap organisasi, para manajer akan berupaya memberikan hasil kerja terbaik <sup>32</sup> untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasi seorang manajer, semakin besar pula dorongan mereka untuk meningkatkan kinerja manajerial demi kemajuan perusahaan.

Menurut Santika et al., (2023), manajer <sup>39</sup> yang memiliki komitmen tinggi umumnya akan menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang berkomitmen cenderung mendedikasikan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan hasil kerja terbaik, sehingga secara optimal mewujudkan tujuan dan nilai-nilai organisasi (Karyono & Hakim, 2022). Dengan demikian, perusahaan jasa seperti perbankan membutuhkan sebuah alat bantu untuk <sup>10</sup> meningkatkan kinerja manajerial melalui penerapan *Total Quality Management* (TQM), gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Fenomena yang terjadi di sektor perbankan di Tembilahan menunjukkan adanya berbagai permasalahan terkait kinerja perbankan di Tembilahan. Misalnya, masih sering terjadi gangguan pada mesin ATM Bank Negara Indonesia (BNI) Cabang Tembilahan yang tidak dapat digunakan untuk transaksi penarikan tunai

dan transfer. Gangguan ini menimbulkan ketidaknyamanan serta ketidakpuasan nasabah dalam menggunakan layanan perbankan ([www.orbitraya.com](http://www.orbitraya.com), 2025). Selain itu, Bank Riau Kepri (BRK) Syariah Cabang Tembilahan juga menghadapi kritik serius akibat pemblokiran rekening yang dilakukan secara sepihak tanpa pemberitahuan yang jelas, yang berdampak pada lebih dari 16.000 rekening nasabah ([www.kilasriau.com](http://www.kilasriau.com), 2025). Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa penerapan <sup>6</sup> *Total Quality Management* (TQM) dan gaya kepemimpinan di bank belum berjalan efektif, sehingga pengendalian kualitas layanan dan komunikasi internal kurang optimal, yang akhirnya berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan menurunkan loyalitas nasabah.

Permasalahan serupa juga terjadi pada pelayanan *front-office*, seperti *customer service* (CS) dan sistem antrean di Bank Riau Kepri Syariah Cabang Tembilahan, yang mendapat keluhan dari nasabah terkait ketidakteraturan antrean serta kurang optimalnya penanganan dari petugas bank. Para nasabah mengeluhkan bahwa sistem antrean tidak berjalan tertib, di mana nomor antrean sering kali tidak dipanggil sesuai urutan, sementara petugas *customer service* maupun *security* belum memberikan penanganan yang maksimal dalam mengatur situasi, sehingga kondisi pelayanan menjadi kurang kondusif dan menimbulkan ketidaknyamanan bagi nasabah ([www.nusaperdana.com](http://www.nusaperdana.com), 2020). Permasalahan ini menunjukkan belum optimalnya komitmen organisasi yang tercermin dari kurangnya perhatian petugas dalam mengelola antrean dan menanggapi keluhan nasabah, yang pada akhirnya dapat berdampak pada menurunnya kinerja manajerial serta kualitas pelayanan bank. Kondisi <sup>5</sup> ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Aqli

(2023) yang menunjukkan bahwa pelayanan pada Bank Riau Kepri Syariah Tembilahan belum sepenuhnya memuaskan, khususnya bagi nasabah mahasiswa, karena fasilitas yang masih kurang memadai seperti ruang tunggu yang sempit, antrean yang mengharuskan nasabah berdiri, serta kurangnya kejelasan prosedur pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa diperlukan perbaikan dalam pengelolaan pelayanan melalui peningkatan komitmen organisasi.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai pengaruh *Total Quality Management*, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perbankan di Tembilahan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al., (2019) berjudul *Pengaruh Total Quality Management, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. BRI Jambi*. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa *Total Quality Management*, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Effiandi et al., (2024) dengan judul *Pengaruh Total Quality Management, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Semen Padang*. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa *Total Quality Management* dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan ketidak konsistenan dari hasil penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk kembali menguji Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Manajerial. Penelitian ini mereview peneliti<sup>58</sup> yang dilakukan oleh Pratiwi et al., (2019) dan Effiandi et al., (2024).<sup>35</sup> Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek dan tahun penelitian. Penelitian ini menggunakan objek Perbankan yang beroperasi di daerah Tembilahan dengan pelaksanaan penelitian pada tahun 2025, sedangkan pada<sup>71</sup> penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al., (2019), menggunakan objek yang berfokus pada Bank BRI di Kota Jambi dengan pelaksanaan penelitian pada tahun 2019.<sup>71</sup> Penelitian yang dilakukan oleh Effiandi et al., (2024), menggunakan objek PT Semen Padang dengan pelaksanaan penelitian pada tahun 2024.

<sup>45</sup> Alasan peneliti memilih sektor perbankan di Tembilahan sebagai objek penelitian adalah karena perbankan memiliki peran penting penting dalam mendorong perekonomian daerah. Namun, sektor ini masih menghadapi permasalahan terkait kinerja dan sistem manajemen yang kurang optimal.<sup>29</sup> Oleh karena itu, peningkatan kinerja manajerial menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Kondisi ini menjadikan perbankan di Tembilahan sebagai objek penelitian yang relevan dan penting untuk diteliti lebih lanjut agar dapat menemukan solusi perbaikan yang efektif serta meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan nasabah.

<sup>42</sup> Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM), GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PERBANKAN DI TEMBILAHAN”**.

7

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan variabel yang diteliti, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan?
4. Apakah *Total Quality Management* (TQM), gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan?

12

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan.
2. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan.
3. Untuk mengetahui dan menguji secara empiris pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

4. Untuk mengetahui dan menguji secara simultan pengaruh <sup>2</sup> *Total Quality Management* (TQM), gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

58

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1.3.2.1 Manfaat Teoritis

1. *Total Quality Management* (TQM) diharapkan dapat mengarahkan dan mengendalikan perusahaan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan pada berbagai aspek operasional agar kinerja dan kualitas pelayanan semakin meningkat.
2. Gaya kepemimpinan yang tepat diharapkan mampu <sup>41</sup> menciptakan komunikasi yang baik, memberikan motivasi, serta membantu karyawan dalam meningkatkan kerja, rasa tanggung jawab, dan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.
3. Komitmen organisasi yang kuat diharapkan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap organisasi di antara para manajer dan karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
4. Kinerja manajerial dapat dijadikan ukuran kemampuan manajer dalam mengelola, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat menjamin keberlangsungan serta keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin sulit.

### 1.3.2.2 Manfaat Praktis

Adapaun manfaat <sup>86</sup> yang akan diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan wawasan pengetahuan dan memperdalam pemahaman <sup>2</sup> mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM), gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

#### 2. Bagi Perbankan

<sup>52</sup> penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perbankan dalam meningkatkan pengelolaan dan kinerja manajerial. Penelitian ini juga dapat menjadi masukan untuk memperbaiki penerapan <sup>2</sup> *Total Quality Management* (TQM), memperbaiki gaya kepemimpinan dan memperkuat komitmen organisasi agar dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

#### 3. Bagi Akademik

<sup>5</sup> Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan untuk menambah karya tulis yang <sup>2</sup> dapat dijadikan referensi dalam penelitian selanjutnya yang ada hubungannya dengan penulisan ini.

#### <sup>7</sup> 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau acuan <sup>2</sup> bagi pihak lain untuk menambah pengetahuan terutama mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

## 134 1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam proposal ini memuat tentang urutan-urutan dalam penulisan proposal. Adapun sistematika penulisan proposal ini terdiri dari:

### 2 BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan

### BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini merupakan telaah pustaka yang menguraikan telaah teoritis, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesa

### 22 BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, waktu dan tempat penelitian, populasi dan sampel yang digunakan, prosedur pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini merupakan bab yang menjelaskan tentang metode yang relevan yang digunakan penulis dalam menjawab permasalahan pada penelitian tersebut.

### BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

2  
Bab ini merupakan bab penutup yang menguraikan tentang kesimpulan dan saran yang sesuai dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti.

## 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 <sup>36</sup> sangat bergantung pada <sup>36</sup> kesesuaian antara faktor-faktor internal organisasi dengan kondisi eksternal yang dihadapinya. Teori kontingensi menyatakan <sup>14</sup> 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.

<sup>2</sup> *Total Quality Management (TQM)* merupakan konsep yang didasarkan pada <sup>36</sup> 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 <sup>14</sup> 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 <sup>65</sup> menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen organisasi.

Peran manajer sangat penting dalam pencapaian kinerja manajerial, karena keberhasilan manajer <sup>76</sup> 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

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.

13

### 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.

96

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).

4

Penerapan TQM membantu menciptakan lingkungan organisasi di mana semua pihak bekerja sama untuk membangun mutu dalam setiap produk atau layanan yang dihasilkan oleh perusahaan. <sup>6</sup> *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 <sup>114</sup> tidak hanya meningkatkan kualitas produk atau layanan, tetapi juga memperkuat sistem pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial dalam organisasi (Yuwono & Rentani, 2017).

<sup>3</sup> 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 <sup>3</sup> meningkatkan kinerja manajerial dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### <sup>6</sup> 2.1.2.1 Konsep *Total Quality Management* (TQM)

Hanafiah, (2018), menjelaskan bahwa untuk <sup>2</sup> dapat menerapkan TQM pada perusahaan jasa secara efektif, diperlukan pemahaman mengenai beberapa konsep dasar, teknik, dan langkah-langkah penerapannya, antara lain:

- 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 prsonil 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 <sup>2</sup> penerapan Total Quality Management (TQM) diperlukan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kinerja secara menyeluruh. Perubahan kondisi <sup>2</sup> 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 <sup>14</sup> tujuan perusahaan. Salah satu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja tersebut adalah penerapan manajemen mutu terpadu atau <sup>2</sup> *Total Quality Management* (TQM). TQM membantu perusahaan untuk memperbaiki cara kerja perusahaan agar lebih fokus pada kualitas layanan. Melalui penerapkan prinsip TQM, perusahaan seperti perbankan bukan hanya melakukan perbaikan hanya pada satu 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 <sup>79</sup> 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)

<sup>2</sup> 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.

#### <sup>14</sup> 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, <sup>2</sup> setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggannya agar bisa memberikan produk dan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan.

- 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 <sup>2</sup> 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 <sup>17</sup> dan dibangun 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. <sup>4</sup> 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.

- 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 Handoyo dan Setiawan (2017), kepemimpinan<sup>2</sup> adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan yang dimiliki<sup>2</sup> 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,<sup>2</sup> sehingga dalam penerapannya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi.

Menurut Pratiwi et al., (2019), gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai<sup>2</sup> 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.

<sup>2</sup> 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, <sup>2</sup> gaya kepemimpinan didasarkan pada situasi dan kondisi, karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gayanya agar sesuai dengan situasi tertentu.

<sup>34</sup> 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.

<sup>34</sup> b. Gaya kepemimpinan pembimbing, pemimpin melakukan perbincangan mendalam dengan seorang karyawan, yang membahas hal-hal yang lebih dari sekadar persoalan sehari-hari.

<sup>2</sup> 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 <sup>2</sup> situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Menurut Handoyono dan Setiawan (2017), gaya kepemimpinan secara umum <sup>2</sup> dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar:

- a. Gaya kepemimpinan otokratik, dalam gaya ini, pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan utama dan bertanggungjawab terhadap keberhasilan pencapaian <sup>2</sup> tujuan karena pemimpin yang otokrasi menganggap bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri.
- b. Gaya kepemimpinan partisipatif, dalam gaya ini <sup>2</sup> 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 <sup>4</sup>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

bergantung pada kemampuan <sup>4</sup> dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. <sup>6</sup> 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. <sup>4</sup> Karyawan dengan tingkat komitmen tinggi akan menunjukkan dedikasi, berusaha secara maksimal, dan memiliki keinginan kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, karyawan dengan <sup>4</sup> komitmen rendah cenderung bekerja tanpa semangat dan melakukan tugas hanya karena kewajiban semata.

Menurut Amrullah (2023), <sup>99</sup> komitmen organisasi diartikan sebagai dorongan dari dalam diri seorang individu untuk <sup>29</sup> 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 <sup>68</sup> secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

<sup>6</sup> 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).

- a. Faktor personal, meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, sikap, pengalaman kerja, kepribadian, kebutuhan psikologis dan lain-lain.
- b. 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.
- c. Karakteristik struktur, meliputi ukuran organisasi, bentuk struktur organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, keberadaan serikat pekerja, serta tingkat pengendalian yang diterapkan organisasi terhadap karyawan.
- d. 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:

- a. *Affective commitment*, yaitu perasaan senang dan nyaman karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga mendorong karyawan untuk bertahan dan tetap berkontribusi dalam organisasi.
- b. *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)<sup>4</sup>, 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)<sup>2</sup>, menjelaskan bahwa kinerja manajerial merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial<sup>13</sup> adalah kinerja yang ditunjukkan oleh individu sebagai anggota organisasi dalam melaksanakan berbagai kegiatan manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, serta pengambilan keputusan<sup>14</sup> untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Peningkatan kinerja manajerial berperan langsung dalam kelangsungan pencapaian tujuan organisasi.<sup>102</sup>

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan mencerminkan pencapaian <sup>121</sup> sasaran, tujuan, misi, dan visi melalui pengelolaan kegiatan <sup>59</sup> 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

<sup>4</sup> Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam mengelola seluruh sumber daya perusahaan untuk mencapai laba usaha, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mencapai tujuan, fungsi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu (Pratiwi et al., 2019).

- a. Manajemen Strategis
- <sup>4</sup> b. Perencanaan dan Pengambilan Keputusan
- c. Pengendalian Manajemen dan Operasi
- d. Penyiapan Laporan Keuangan

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 <sup>2</sup> mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi, kinerja para manajer perlu dievaluasi untuk menilai sejauh mana <sup>4</sup> tujuan perusahaan tercapai. Pengukuran hasil kerja manajer inilah yang disebut sebagai penilaian kinerja perusahaan (Pituringih 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 <sup>4</sup>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

<sup>4</sup>Nugroho et al., (2022), proses penilaian kinerja merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan, karena memberikan penilaian kinerja pada manajer perusahaan sangatlah diperlukan oleh berbagai pihak. Penilaian kinerja tidak hanya membantu manajer mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi mereka dalam menjalankan tugas, tetapi juga menjadi dasar penting bagi perusahaan dalam mengambil keputusan. <sup>4</sup>Penilaian kinerja digunakan manajemen untuk berbagai manfaat, yaitu:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerjanya.

- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

8

### 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:

13

- 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.

65

- 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. <sup>4</sup> 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 <sup>4</sup> beberapa ukuran sekaligus, seperti profitabilitas dan pangsa pasar pada manajemen pemasaran.
- d. Kriteria efektivitas kerja, yaitu penilaian yang didasarkan pada kemampuan manajer dalam <sup>11</sup> 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

84

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 Isumastuti, 2019) | Pengaruh <i>Total Quality Management</i> , Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada BRI Jambi ( <i>Journal Of Applied Managerial Accounting</i> ) Vol. 3, No. 2, Tahun 2019 ISSN 2548-1197 DOI: <a href="https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAM/article/view/1450/894">https://jurnal.polibatam.ac.id/index.php/JAM/article/view/1450/894</a> | Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Budaya Organisasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), Komitmen Organisasi (X4). Variabel Dependen (Y) Kinerja Manajerial<br>Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda | 1) QM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>2) Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>3) Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>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                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Motivasi Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3).                                                                                                                                                           | 1) TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>2) Motivasi Kerja berpengaruh                                                                                                                                                                                                                                         |

| No | Nama pengarang / Tahun                                                                                                                 | Judul dan Identitas Jurnal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data                                                                                                                                                                                                                                                     | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                                                                                                                        | Manajerial Pada PT. Semen Padang (Jurnal IISE (Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen) Vol.2, No.4 Tahun 2024 e-ISSN: 2985-3117 DOI: <a href="https://doi.org/10.59024/jise.v2i4.951">https://doi.org/10.59024/jise.v2i4.951</a>                                                                                                                                                                             | Variabel Dependen (Y) Kinerja Manajerial<br>5 Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda.                                                                                                                                                              | 49 positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>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> (Jurnal JEMES (Jurnal Ekonomi, Manajaemen dan Sosial) Vol. 3 No.1, Tahun 2020. ISSN: 2622-6898 DOI: <a href="https://ojs.ejournalunigoro.com/index.php/JEMe">https://ojs.ejournalunigoro.com/index.php/JEMe</a> | Variabel dependen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Sistem Pengukuran Kinerja (X2), Sistem Penghargaan (X3), Komitmen Organisasi (X4).<br>Variabel Dependen (Y) <i>Managerial Performance</i><br>5 Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda. | 1) TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>2) Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>3) Sistem Penghargaan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial.<br>4) Komitmen Organisasi Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. |

| No | Nama pengarang / Tahun                    | Judul dan Identitas Jurnal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data                                                                                                                                                                                                                                         | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                           | <a href="#">S/article/view/224</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 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: <a href="https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.1310">https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.1310</a> | Variabel Independen (X) <i>Total Quality Management</i> (X1), Sistem Penghargaan (X2), Sistem Pengukuran Kinerja (X3), Komitmen Organisasi (X4). Variabel Dependen (Y) Kinerja Manajerial<br>5 Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi Linear Berganda. | 1) 41 M berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.<br>2) Sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.<br>3) Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja manajerial.<br>4) Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja manajerial. |
| 5  | (Wasi Bagasworo, dan Aziz Setyawan, 2020) | Pengaruh 5 Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 24 Variabel Independen (X) Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kompensasi Finansial (X3).                                                                                                                                                                               | 15 1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| No | Nama pengarang / Tahun | Judul dan Identitas Jurnal                                                                                                                                                                                                   | Variabel Penelitian dan Alat Analisis Data                                                                                                                   | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                  |
|----|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  |                        | manajerial Pada PT Bank Area 38arta Selatan Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan Vol 6, No. 1 April 2020. ISSN 2460-8114 DOI: <a href="https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231">https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231</a> | Variabel Dependen (Y) Kinerja Manajerial 24 Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan AMOS | 2) Lingkungan 49rja berpengaruh 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 5 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 2 pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Perbankan di Tembilahan.

3 *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 mengarahkan bawahannya dengan menyesuaikan kondisi organisasi agar dapat meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang diharapkan. <sup>4</sup> **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.

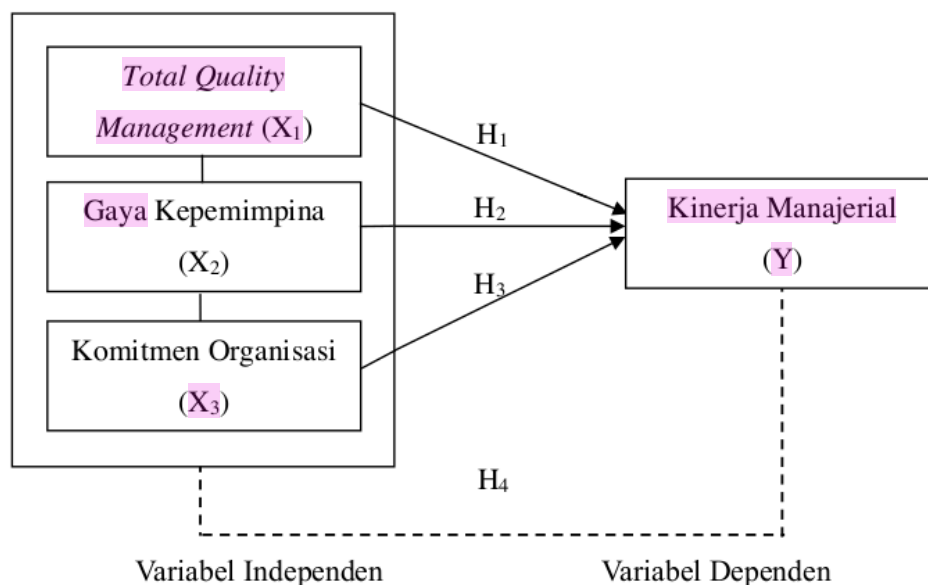
Menurut Pratiwi et al., (2019) kepemimpinan <sup>2</sup> adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan yang tepat berperan penting dalam memotivasi, mengarahkan, dan membangun hubungan positif 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 <sup>36</sup> sangat bergantung pada kesesuaian antara faktor-faktor internal organisasi dengan kondisi eksternal yang dihadapinya. <sup>42</sup> *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan konsep yang <sup>36</sup> 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<sup>15</sup>

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:

H<sub>1</sub> : *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

H<sub>2</sub> : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

H<sub>4</sub> : *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan pedoman atau prosedur dan teknik dalam perencanaan penelitian yang bermanfaat sebagai panduan untuk membangun strategi yang menghasilkan model atau *blue print* penelitian (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, jenis rancangan atau desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal komparatif (*causal comparative*). Kausal komparatif adalah jenis penelitian yang digunakan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat dengan cara melakukan pengamatan terhadap akibat yang ada dan mencari faktor yang menjadi penyebab dari data tertentu. Sedangkan menurut Sugiyono (2018), kausal komparatif merupakan metode penelitian yang mencari hubungan antara sebab-akibat dari dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi, sedangkan untuk variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

28

1

Penelitian ini adalah penelitian dengan metode kuantitatif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2016), penelitian dengan metode kuantitatif adalah penelitian yang menekankan pada pengujian atas teori-teori dengan pengukuran variabel-variabel penelitian menggunakan angka serta melakukan data dengan prosedur statistik. Sedangkan menurut Sugiyono (2018), metode kuantitatif yaitu metode penelitian yang dilandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi

atau sampel tertentu, pengumpulan dan menggunakan instrument penelitian, analisis data kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan serta menguji hipotesis serta menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### 3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perbankan yang beroperasi di wilayah Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau. Pada penelitian ini, data yang digunakan berasal dari hasil penyebaran kuesioner pada lembaga perbankan yang beroperasi di wilayah Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 3 bulan, yaitu dimulai pada bulan Desember sampai dengan bulan Februari 2026. Berdasarkan jangka waktu pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan data *cross sectional*, yaitu data yang dikumpulkan pada satu waktu tertentu dari sejumlah responden untuk menggambarkan kondisi nyata pada periode tersebut. Menurut Sugiyono (2018), data *cross sectional* merupakan data yang dikumpulkan dari objek yang sama atau berbeda dengan instrumen yang sama maupun berbeda dalam interval waktu yang tidak sama.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Top management and middle management* pada perbankan di wilayah Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir. Dipilih karena merupakan individu yang menjalankan kegiatan manajerial yang memiliki kendali dalam proses pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja.

**Tabel 3.1: Daftar Bank di Tembilahan**

| No | Nama Bank                                | Alamat               |
|----|------------------------------------------|----------------------|
| 1  | BRI Kanca Tembilahan                     | Jl. M. Boya          |
| 2  | BNI KC Tembilahan                        | Jl. Jendral Sudirman |
| 3  | Bank Riau Kepri Syariah                  | Jl. Telaga Biru      |
| 4  | Bank Mandiri Taspen                      | Jl. M. Boya          |
| 5  | Bank Mega                                | Jl. M. Boya          |
| 6  | Bank BCA Tembilahan                      | Jl. M. Boya          |
| 7  | Bank Panin                               | Jl. M. Boya          |
| 8  | PD. BPR Gemilang Tembilahan              | Jl. Abdul Manaf      |
| 9  | Bank Danamon KK Indragiri Hilir          | Jl. M. Boya          |
| 10 | Bank BSI KCP Tembilahan                  | Jl. M. Boya          |
| 11 | Bank Riau Kepri Capem Syariah Tembilahan | Jl. Jendral Sudirman |

Sumber: Data Lapangan, 2026

Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut yang akan dipelajari, diamati, dan ditarik kesimpulannya (Indriantoro & Supomo, 2018). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan desain *non-probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk terpilih menjadi sampel. Metode penarikan sampel yang digunakan pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *sampling* jenuh. Metode *sampling* jenuh adalah metode *sampling* jenuh adalah teknik pengumpulan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018).

### 3.4 Prosedur dan Pengumpulan data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung dari sampel tertentu yang telah dipilih untuk tujuan penelitian, baik langsung dari sumber asli atau tanpa perantara, dengan menggunakan metode *survey*, dengan menggunakan kuesioner (Indrianto dan Supomo 2016).

105 Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data yaitu peneliti menyebarkan kuesioner pada 11 *Top management and middle management* yang bekerja pada perbankan di Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir. 24 Pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *Likert*. Menurut Ghozali (2016), skala *Likert* adalah digunakan untuk memberikan informasi nilai pada jawaban skala yang berisi lima tingkat skala pengukuran persepsi responden.

### 1 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel merupakan proses untuk menentukan dan mengukur variabel-variabel yang digunakan di lapangan dengan cara merumuskannya secara singkat, jelas, dan tidak menimbulkan berbagai penafsiran sehingga memudahkan proses 4 penelitian. Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai dari orang, objek, organisasi, maupun kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018).

#### 1 3.5.1 Variabel Dependen (Y)

Sugiyono, (2018), mendefinisikan variabel dependen atau variabel terikat yang juga sering disebut dengan variabel output, kriteria, atau konsekuen sebagai variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat dari adanya variabel independen (bebas). Variabel dependen merupakan variabel yang menjadi fokus utama dalam suatu penelitian karena menunjukkan hasil 6 dari pengaruh variabel bebas yang diteliti. 2 Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial.

#### 4 3.5.1.1 Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial adalah kemampuan individu sebagai manajer dalam mengelola sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan dan laba usaha, baik jangka pendek maupun jangka panjang, melalui pelaksanaan berbagai kegiatan manajerial. Menurut Pratiwi et al., (2019) kegiatan dari kinerja manajerial mencakup lima indikator, yaitu:

- Merencanakan (*Planning*)
- Mengordinasian (*Coordinating*)
- Memimpin (*Leading*)
- Mengendalikan (*Supervising*)
- Mengevaluasi (*Evaluating*)

1 Untuk menilai kinerja manajerial maka responden diminta untuk menjawab bagaimana persepsi mereka, memilih diantara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai kejawaban sangat tidak setuju pada kuesioner. Kuesioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Ikmal, 2020) dan (Saragih, 2022). Kemudian masing-masing item pertanyaan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan skala likert sebagai skala pengukuran. Skala Likert umumnya lima angka penilaian, yaitu: 1 Sangat Setuju (SS), 2 Setuju (S), 3 Cukup Setuju (CS), 4 Tidak Setuju (TS), 5 Sangat Tidak Setuju (STS).

**Tabel 3.2: Skala Likert**

| Skala | Keterangan                | Skor |
|-------|---------------------------|------|
| 1     | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2     | Setuju (S)                | 4    |
| 3     | Cukup Setuju (CS)         | 3    |
| 4     | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5     | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber: (Sugiyono,2018)

### 3.5.2 Variabel Independen (X)

<sup>1</sup> Sugiyono, (2018), variabel independen yang biasa juga disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, dan *antecedent* atau bisa disebut juga disebut dengan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi dan yang menjadi penyebab adanya perubahan-perubahan atau timbulnya variabel dependen (terikat). Pengukuran variabel independen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### <sup>19</sup> 3.5.2.1 *Total Quality Management (TQM)* (X<sub>1</sub>)

*Total Quality Management (TQM)* adalah upaya untuk meningkatkan proses produksi dengan mengurangi pemborosan dan kesalahan, sehingga menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi. TQM berfokus pada perbaikan berkelanjutan terhadap berbagai unsur organisasi. Tujuan utama penerapan TQM adalah mencapai kepuasan pelanggan. Berikut beberapa indikator <sup>19</sup> *Total Quality Management (TQM)* yang dikemukakan oleh Pratiwi et al., (2019) meliputi:

- <sup>13</sup>
- a. Fokus pada pelanggan.
  - b. Obsesi terhadap kualitas.
  - c. Manajemen berdasarkan fakta.
  - d. Kerjasama tim.
  - e. Perbaikan berkesinambungan.
  - <sup>87</sup> f. Pelatihan dan Pendidikan.
  - g. Kebebasan terkendali.
  - h. Kesatuan tujuan.

<sup>4</sup> Untuk menilai pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial <sup>1</sup> maka responden diminta untuk menjawab bagaimana persepsi mereka,

memilih diantara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai jawaban sangat tidak setuju pada kuesioner. Kuesioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Saragih, 2022). Kemudian masing-masing item pertanyaan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan skala likert sebagai skala pengukuran. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2018). Skala Likert umumnya lima angka penilaian, yaitu: 1 Sangat Setuju (SS), 2 Setuju (S), 3 Cukup Setuju (CS), 4 Tidak Setuju (TS), 5 Sangat Tidak Setuju (STS).

**Tabel 3.3: Skala Likert**

| Skala | Keterangan                | Skor |
|-------|---------------------------|------|
| 1     | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2     | Setuju (S)                | 4    |
| 3     | Cukup Setuju (CS)         | 3    |
| 4     | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5     | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber: (Sugiyono, 2018)

### 3.5.2.2 Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran dalam kondisi tertentu. Gaya kepemimpinan juga mencerminkan keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan karyawannya. Gaya kepemimpinan bertujuan untuk melihat perilaku, strategi, keterampilan, sifat, dan sikap yang diterapkan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Menurut Pratiwi et al., (2019), indikator gaya kepemimpinan umumnya terdiri dari:

- Kemampuan memberi teladan
- Kemampuan komunikasi

c. Kemampuan mengambil keputusan

d. Kemampuan memberi motivasi

1 Untuk menilai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial maka responden diminta untuk menjawab bagaimana persepsi mereka, memilih diantara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai jawaban sangat tidak setuju pada kuesioner. Kuesioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Ikrom, 2023). 1 Kemudian masing-masing item pertanyaan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan skala likert sebagai skala pengukuran. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2018). Skala Likert umumnya lima angka penilaian, yaitu: 1 Sangat Setuju (SS), 2 Setuju (S), 3 Cukup Setuju (CS), 4 Tidak Setuju (TS), 5 Sangat Tidak Setuju (STS).

**Tabel 3.4: Skala Likert**

| Skala | Keterangan                | Skor |
|-------|---------------------------|------|
| 1     | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2     | Setuju (S)                | 4    |
| 3     | Cukup Setuju (CS)         | 3    |
| 4     | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5     | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber: (Sugiyono, 2018)

### 3.5.2.3 Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>)

4 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 bergantung pada kemampuan 4 dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi akan sangat memengaruhi kinerja yang dihasilkan.

Terdapat <sup>2</sup> empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu (Pratiwi et al., 2019).

- a. *Affective commitment*
- b. *Normative commitment*
- c. *Continuance commitment*

<sup>1</sup> Untuk menilai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial maka responden diminta untuk menjawab bagaimana persepsi mereka, memilih diantara lima jawaban mulai dari sangat setuju sampai jawaban sangat tidak setuju pada kuesioner. Kuesioner yang digunakan diadopsi dari penelitian (Saragih, 2022). <sup>1</sup> Kemudian masing-masing item pertanyaan tersebut kemudian diukur dengan menggunakan skala likert sebagai skala pengukuran. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial (Saragih, 2022). Skala Likert umumnya lima angka penilaian, yaitu: 1 Sangat Setuju (SS), 2 Setuju (S), 3 Cukup Setuju (CS), 4 Tidak Setuju (TS), 5 Sangat Tidak Setuju (STS).

**Tabel 3.5: Skala Likert**

| Skala | Keterangan                | Skor |
|-------|---------------------------|------|
| 1     | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2     | Setuju (S)                | 4    |
| 3     | Cukup Setuju (CS)         | 3    |
| 4     | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5     | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber: (Sugiyono, 2018)

### <sup>1</sup> 3.6 Teknik Analisa Data

Analisa data menurut Sugiyono, (2018) adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, serta dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan

ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih yang penting dan yang akan dipelajari, serta membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis regresi berganda, dan didukung dengan menggunakan program komputer yang disebut dengan *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 27. Teknik analisa yang menjelaskan hubungan antara variabel dependen dengan beberapa variabel independen disebut dengan teknis analisis data regresi berganda. Sebelum dilakukannya regresi berganda, peneliti terlebih dahulu melakukan statistik deskriptif dan melakukan uji asumsi

### 3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpulkan sebagaimana adanya, tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau generalisasi (Sugiyono, 2018). Menurut Indriantoro dan Supomo (2016), proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi agar mudah dipahami serta diinterpretasikan dan juga statistik yang mungkin digunakan untuk memberikan informasi tentang karakteristik variabel penelitian yang utama dan data demografi responden (jika ada) disebut statistik deskriptif (*Descriptive Statistics*).

### 3.6.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data merupakan proses pengujian terhadap instrumen penelitian untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat keandalan dan keabsahan yang tinggi, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Dalam uji kualitas data, terdapat beberapa jenis pengujian yang umum dilakukan, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas (Sugiyono, 2018).

#### 3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validasi digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner maupun untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dalam hal ini digunakan beberapa pertanyaan yang dapat secara tepat mengungkapkan variable yang diukur tersebut.

Uji validitas dilakukan dengan membandikan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel untuk ditingkat signifikan 5 persen dari *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dalam hal ini  $n$  adalah jumlah sampel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2018).

#### 3.6.2.2 Uji Reabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi suatu kuesioner yang berfungsi sebagai indikator dari variabel atau konstruk yang diteliti, sehingga dapat diketahui sejauh mana instrumen tersebut menghasilkan data yang stabil dan dapat dipercaya. Suatu kuesioner dikatakan reliabilitas atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja dengan alat bantu SPSS uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabilitas jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Sugiyono, 2018).

### 3.6.3 Uji Asumsi Klasik

1

Uji asumsi klasik adalah uji yang dilakukan untuk memberikan kepastian dari persamaan regresi yang diperoleh memiliki estimasi, tidak biasa, dan konsisten berdasarkan tujuan dalam mengukur asosiasi atau keterikatan antara variabel bebas. Dalam uji asumsi klasik, terdapat beberapa jenis pengujian yang dilakukan, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi (Indriantoro dan Supomo, 2016).

1

#### 3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur apakah data yang digunakan memiliki distribusi normal sehingga bisa digunakan dalam statistik parametrik, namun jika data tidak berdistribusi normal dapat dipakai statistika non-parametrik (Ghozali, 2011). Data yang berdistribusi normal diartikan sebagai data yang memiliki sebaran yang normal, dengan gambaran yang dapat mewakili populasi. Model regresi yang baik adalah data yang dimiliki normal atau mendekati normal. Salah satu cara untuk mendeteksi suatu variabel berdistribusi normal atau tidak, adalah dengan melakukan beberapa metode diantaranya dengan melihat histogram, *normality P-Plots*, dan teknik uji *One sample Kolmogorov-Smirnov*. Teknik *One sample Kolmogorov-Smirnov* dilakukan dengan melihat angka probabilitasnya dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Nilai  $ng$  atau signifikan nilai probabilitas  $< 0,05$  distribusi adalah tidak normal
- b. Nilai  $ng$  atau signifikan nilai probabilitas  $> 0,05$  distribusi adalah normal

Selain itu, uji normalitas juga dapat dilihat dengan grafik *normality P-Plots of Regression Standardized Residual* dan grafik histogram. Menurut Ghozali, (2016),

jika data menyebar dan mengikuti arah garis diagonal pada grafik *Normal P-Plot of Regression Standardized Residual*, maka data tersebut memenuhi asumsi normalitas. Jika data tersebut menyebar jauh dari arah garis diagonal, maka data tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.6.3.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model yang baik sebaiknya tidak terjadi korelasi diantara variabel-variabel independennya. Variabel-variabel independent dikatakan tidak orthogonal apabila terjadi korelasi antara variabel independen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah ada hubungan diantara variabel *Total Quality Management (TQM)*, *Gaya Kepemimpinan*, dan *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial* pada Perbankan di Tembilahan. Dengan bantuan *software* SPSS, uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan menggunakan VIF (*variance Inflation Factors*) dan nilai toleransi dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika nilai *tolerance*  $< 0,10$  dan *VIF*  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas
- b. Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas

### 3.6.3.3 Uji Heterokedastisitas

Ghozali (2011), menjelaskan Heterokedastisitas terjadi dalam regresi apabila varian error tidak konstan untuk beberapa nilai X (variabel independen). Pendeteksian konstan tidaknya varian *error*. Dapat dilakukan dengan menggambarkan grafik antara Y dengan residu. Apabila garis yang membatasi sebagian titik-titik relatif paralel maka varian *error* dikatakan konstan.

Tujuan uji heterokedastisitas ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan varian dari residual satu pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan kepengamatan lain konstan, maka disebut dengan homokedastisitas. Dan jika varian dari residual satu pengamatan lain berbeda disebut heterokedastisitas. tidak terjadinya heterokedastisitas menandakan model regresi yang baik (Ghozali, 2021). Salah satu cara mendeteksi ada atau tidaknya homokedastisitas yaitu dengan menggunakan metode Glejser dengan dasar pengambilan keputusan dengan ketentuan yakni;

- a. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka model regresi tidak terjadi heterokedastisitas
- b. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka model regresi terjadi heterokedastisitas

#### 3.6.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban teoritis yang terkandung dalam pernyataan hipotesis yang merupakan jawaban atas masalah penelitian yang secara rasional didukung oleh fakta yang dikumpulkan dan dianalisis dalam pengujian data (Indriantoro & Supomo, 2016).

##### 3.6.4.1 Regresi Linier Berganda

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa analisis regresi linear berganda adalah model regresi atau prediksi yang melibatkan hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Regresi linear berganda merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Metode ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian secara lebih terukur. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi

linear berganda. Adapun bentuk umum persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Y = Kinerja Manajerial

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien Regresi variabel independent (bebas)

$X_1$  = Total Quality Management (TQM)

$X_2$  = Gaya Kepemimpinan

$X_3$  = Komitmen Organisasi

$\varepsilon$  = Error (tingkat kesalahan)

#### 3.6.4.2 Pengujian Koefisien Regresi Parsial (Uji T)

Menurut G Menurut Ghazali (2011), uji statistik t pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Uji ini digunakan untuk melihat pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial. Pengujian dilakukan dengan menggunakan significance level sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesa terima. Ini berarti bahwa secara parsial variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka hipotesa ditolak. Ini berarti bahwa secara parsial independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

### 3.6.4.3 Uji Simultan (Uji F)

Pengujian simultan (uji F) adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen dalam penelitian berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen. Uji F bertujuan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) memengaruhi variabel dependen, sehingga dapat diketahui kelayakan model penelitian yang digunakan. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah sebesar 0,05 atau 5%. Jika nilai signifikansi  $F < 0,05$  maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen, begitu pula sebaliknya apabila nilai signifikansi  $F > 0,05$  maka variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Pengujian statistik ANOVA merupakan salah satu bentuk pengujian hipotesis yang digunakan untuk menarik kesimpulan berdasarkan data statistik, dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $F < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya semua variabel independen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Jika nilai signifikan  $F > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Artinya, semua variabel independen tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Kemudian uji F dilakukan dengan membandingkan signifikan F hitung dan F tabel. Ketentuan pengujian dengan Tingkat signifikan (a) 5% (0.05), yaitu:

- a. Jika  $F \text{ hitung} < F \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- b. Jika  $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

#### 3.6.4.4 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Uji *Adjusted*  $R^2$  digunakan untuk mengetahui seberapa besar variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, sedangkan sisanya merupakan bagian dari variasi yang dijelaskan oleh variabel lain di luar model (Sugiyono, 2018). Pada intinya, uji ini digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan model regresi dalam menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Selain itu, nilai *Adjusted*  $R^2$  juga memberikan gambaran mengenai tingkat ketepatan model penelitian yang digunakan. Tidak terdapat ukuran yang pasti mengenai seberapa besar nilai *Adjusted*  $R^2$  agar suatu model dianggap tepat, namun semakin besar nilai *Adjusted*  $R^2$ , maka semakin baik pula kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antara variabel. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dinyatakan dalam bentuk persentase, dengan nilai berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Kriteria penilaiannya adalah apabila nilai  $R^2$  kecil, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Sebaliknya, apabila nilai *Adjusted*  $R^2$  mendekati angka 1, maka hal tersebut menunjukkan bahwa model regresi memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan variasi dari variabel dependen. Dengan demikian, semakin tinggi nilai *Adjusted*  $R^2$ , maka semakin besar pula kontribusi variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen. Nilai dari koefisien ini menunjukkan seberapa besar pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Adapun rumus untuk menghitung nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

$$Kd = \text{adjusted } R^2 \times 100\%$$

## <sup>2</sup> BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

<sup>13</sup>  
Perbankan merupakan lembaga keuangan yang berperan sangat penting dalam mendukung aktivitas perekonomian, baik dalam perdagangan internasional maupun pembangunan nasional. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya minat masyarakat untuk menyimpan dana, melakukan kegiatan usaha, hingga berinvestasi melalui perbankan. Kondisi tersebut mendorong perkembangan industri perbankan yang semakin pesat, yang dapat dilihat dari tumbuhnya bank-bank swasta baru, meskipun pemerintah terus memperketat regulasi di sektor perbankan.

<sup>97</sup>  
Bank merupakan perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, yang berarti seluruh aktivitas perbankan sangat berkaitan dengan pengelolaan dana dan jasa keuangan. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perbankan di Indonesia <sup>75</sup> berasaskan demokrasi ekonomi dengan menerapkan prinsip kehati-hatian. Demokrasi ekonomi tersebut dilaksanakan berdasarkan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Berdasarkan asas yang digunakan dalam sistem perbankan, tujuan perbankan Indonesia adalah <sup>66</sup> untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan, pertumbuhan ekonomi, serta stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan masyarakat. <sup>25</sup> Bank terdiri atas bank umum dan bank perkreditan rakyat. Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha

secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sementara itu, bank perkreditan rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, namun menerima simpanan dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.

Bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dalam penelitian ini, objek yang diteliti adalah perusahaan perbankan yang beroperasi di Tembilahan, yaitu:

### 1. Bank Riau Kepri Syariah

Bank Riau Kepri Syariah Tembilahan merupakan bank pembangunan daerah berbasis syariah yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau dan Kepulauan Riau serta pemerintah kabupaten di wilayah tersebut. Bank ini menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip-prinsip syariah Islam dan hadir di Tembilahan untuk mendukung pembiayaan ekonomi masyarakat lokal. Kantor Bank Riau Kepri Syariah di Tembilahan beralamat di Jl. Telaga Biru, Tembilahan Kota, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29281, Indonesia. Bank Riau Kepri Syariah Tembilahan menyediakan berbagai produk layanan syariah seperti tabungan dan giro, deposito mudharabah, pembiayaan mikro dan usaha kecil, serta layanan jasa perbankan lainnya sesuai prinsip syariah. Kehadiran bank ini berperan penting dalam mendukung aktivitas perekonomian masyarakat setempat.

## **2. Bank Mandiri**

PT Bank Mandiri (Persero) Tbk merupakan bank BUMN yang didirikan pada 2 Oktober 1998 sebagai hasil penggabungan beberapa bank pemerintah dalam rangka restrukturisasi perbankan nasional. Di Tembilahan, PT Bank Mandiri Taspen melalui Kantor Cabang Pembantu (KCP) Tembilahan yang berlokasi di Jl. M. Boya No.35-36, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29212, Indonesia. Bank Mandiri Cabang Tembilahan melayani berbagai kebutuhan transaksi perbankan masyarakat, instansi pemerintah, serta pelaku usaha dengan menyediakan produk simpanan (Tabungan Mandiri, giro, deposito), produk kredit (KUR, Kredit Serbaguna, Kredit Modal Kerja), serta layanan digital melalui Livin' by Mandiri dan jaringan ATM. Kehadiran Bank Mandiri di Tembilahan turut berkontribusi dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah melalui penyaluran pembiayaan dan pelayanan jasa keuangan yang profesional.

## **3. Bank Rakyat Indonesia (BRI)**

<sup>24</sup> PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu bank milik pemerintah (BUMN) yang berdiri sejak 16 Desember 1895 dan dikenal sebagai bank yang fokus pada pembiayaan sektor mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kabupaten Indragiri Hilir, Bank BRI Kanca beroperasi melalui Kantor Cabang Tembilahan yang beralamat di Jl. M. Boya No.4, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29214, Indonesia. Keberadaan Bank BRI Kanca di Tembilahan memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas perekonomian masyarakat, khususnya pada sektor

perdagangan, perkebunan, dan usaha kecil menengah. Produk dan layanan yang ditawarkan meliputi tabungan (BritAma dan Simpedes), giro, deposito, Kredit Usaha Rakyat (KUR), kredit konsumtif, layanan transfer, pembayaran, serta layanan digital seperti BRImo dan jaringan ATM atau BRILink yang memudahkan akses transaksi masyarakat.

#### **4. Bank Mega**

Bank Mega merupakan salah satu bank swasta nasional yang menyediakan layanan perbankan bagi masyarakat umum. Bank Mega di Tembilahan beralamat di Jl. M. Boya, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Riau 29214, Indonesia. Melalui kantor cabangnya, Bank Mega menawarkan produk simpanan seperti tabungan dan deposito, layanan kredit konsumtif dan komersial, kartu kredit, serta layanan perbankan digital dan ATM. Kehadiran Bank Mega di Tembilahan memberikan alternatif pilihan layanan perbankan bagi pelaku usaha, pegawai, dan masyarakat umum dalam memenuhi kebutuhan transaksi keuangan di wilayah Kabupaten Indragiri Hilir.

#### **5. Bank Panin**

PT Bank Pan Indonesia Tbk atau Bank Panin merupakan bank swasta nasional yang menyediakan layanan perbankan ritel, komersial, dan korporasi. Di Tembilahan, Bank Panin beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 133, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29214. Produk dan layanan yang ditawarkan meliputi tabungan, giro, deposito, dan layanan transaksi perbankan lainnya. Keberadaan Bank Panin di Tembilahan memberikan alternatif layanan serta mendukung aktivitas ekonomi daerah.

## **6. PD. BPR Gemilang**

PD. BPR Gemilang merupakan Bank Perkreditan Rakyat yang berfokus pada pelayanan pembiayaan usaha mikro dan kecil serta <sup>57</sup> penghimpunan dana masyarakat dalam bentuk tabungan dan deposito. Di Tembilahan, PD. BPR Gemilang beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 207, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29214. Sebagai lembaga keuangan skala daerah, BPR Gemilang memiliki peran strategis dalam mendukung perkembangan usaha kecil dan menengah melalui penyaluran kredit yang lebih fleksibel dan mudah dijangkau oleh masyarakat lokal.

## **7. Bank Danamon**

PT Bank Danamon Indonesia Tbk merupakan bank swasta nasional yang menyediakan layanan perbankan bagi segmen ritel, mikro, dan komersial. Bank Danamon Cabang Tembilahan beralamat di Jl. Jenderal Sudirman No. 154, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29214. Produk yang ditawarkan meliputi tabungan, deposito, kredit konsumtif dan produktif, serta layanan transaksi dan digital banking. Kehadiran Bank Danamon di Tembilahan turut mendukung pembiayaan sektor usaha dan kebutuhan transaksi masyarakat setempat.

## **8. Bank Riau Kepri Capem Syariah**

PT Bank Riau Kepri Syariah merupakan bank pembangunan daerah berbasis syariah yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Riau dan Kepulauan Riau serta pemerintah kabupaten/kota di wilayah tersebut. Di Tembilahan, Bank Riau Kepri Syariah beroperasi melalui Kantor Cabang Pembantu (Capem) yang beralamat di

Jl. Jenderal Sudirman No. 583, Tembilahan Kota, Kecamatan Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir, Provinsi Riau 29281. Bank ini menyediakan layanan perbankan berdasarkan prinsip syariah, seperti tabungan iB, deposito mudharabah, pembiayaan mikro dan UMKM, serta layanan jasa perbankan lainnya. Keberadaan Bank Riau Kepri Syariah di Tembilahan berperan penting dalam mendukung pembiayaan usaha masyarakat dengan sistem yang sesuai prinsip syariah Islam.

11

#### 4.1.2 Deskripsi Responden

120

Deskripsi responden menggambarkan karakteristik dasar dari individu yang menjadi subjek dalam penelitian ini, yaitu manajer dan kepala bagian pada perbankan yang beroperasi di Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir. Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden pada perbankan yang ada di Tembilahan. Kuesioner tersebut disebarakan kepada seluruh pegawai yang menjadi populasi dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh (*saturated sampling*), yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Teknik ini digunakan karena jumlah populasi relatif terbatas, sehingga seluruh pegawai dapat dijangkau dan dilibatkan sebagai responden penelitian.

45

Penelitian ini dilakukan pada sektor perbankan yang beroperasi di Tembilahan, Kabupaten Indragiri Hilir. Berdasarkan hasil pendataan, terdapat 11 (sebelas) perbankan yang beroperasi di Tembilahan. Namun, dalam penelitian ini data hanya dapat diperoleh dari 8 perbankan, sehingga kesembilan bank tersebut dijadikan sebagai objek penelitian. Dalam proses penyebaran kuesioner, terdapat kuesioner

yang dikembalikan oleh responden dan terdapat pula yang tidak dikembalikan. Kuesioner diberikan kepada manajer dan kepala bagian pada masing-masing perbankan sebagai responden penelitian. Adapun bank-bank di Tembilahan yang menjadi objek penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Nama-Nama Bank yang Dijadikan Sampel**

| No | Nama Bank                                | Kuesioner   |           |               |
|----|------------------------------------------|-------------|-----------|---------------|
|    |                                          | Di Sebarkan | Kembali   | Tidak Kembali |
| 1  | Bank Riau Kepri Syariah                  | 5           | 5         | 0             |
| 2  | Bank Mandiri Taspen                      | 5           | 5         | 0             |
| 3  | BRI Kanca Tembilahan                     | 5           | 4         | 1             |
| 4  | Bank Mega                                | 5           | 3         | 2             |
| 5  | Bank Panin                               | 5           | 3         | 2             |
| 6  | PD. BPR Gemilang Tembilahan              | 5           | 5         | 0             |
| 7  | Bank Danamon KK Indragiri Hilir          | 5           | 3         | 2             |
| 8  | Bank Riau Kepri Capem Syariah Tembilahan | 5           | 4         | 1             |
| 16 | <b>Total</b>                             | <b>40</b>   | <b>32</b> | <b>8</b>      |

Sumber: Data Olahan, 2026

Berdasarkan Tabel 4.1, menunjukkan bahwa bank yang dijadikan sampel dalam penelitian ini berjumlah 8 perbankan yang beroperasi di Tembilahan. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa perbankan yang tidak memberikan data sehingga tidak dapat dijadikan sebagai sampel penelitian. Dari sembilan perbankan yang menjadi lokasi penyebaran kuesioner, jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 40 kuesioner. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali sebanyak 32 sedangkan yang tidak kembali sebanyak 8 kusioner.

Berikut ini distribusi kuesioner yang disebar kepada 40 responden pada perbankan yang beroperasi di Tembilahan. Rincian distribusi kuesioner tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut:

29

Tabel 4.2

## Data Sampel Penelitian

| No | Keterangan                              | Jumlah    | Persentase (%) |
|----|-----------------------------------------|-----------|----------------|
| 1  | Kuesioner yang Disebarkan               | 40        | 100%           |
| 2  | Kuesioner yang Kembali                  | 32        | 80%            |
| 3  | Kuesioner yang Tidak Kembali            | 8         | 20%            |
| 16 | <b>Total Kusioner yang Dapat Diolah</b> | <b>32</b> | <b>80%</b>     |

Sumber: Data Olahan, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, menunjukkan bahwa dari 40 kuesioner yang disebarkan, sebanyak 8 kuesioner atau 20% tidak kembali, sedangkan 32 kuesioner atau 80% kembali dan dapat diolah. Dengan demikian, jumlah responden yang dianalisis dalam penelitian ini adalah 32 orang. Adapun karakteristik responden dari 32 responden tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3

## Deskripsi Responden Penelitian

| Data                      | Jumlah    | Presentase   |
|---------------------------|-----------|--------------|
| <b>Jenis Kelamin</b>      | <b>32</b> | <b>100 %</b> |
| Laki-Laki                 | 12        | 37,50%       |
| Perempuan                 | 20        | 62,50%       |
| <b>Usia</b>               | <b>32</b> | <b>100 %</b> |
| < 30 Tahun                | 2         | 6,25%        |
| 30-45 Tahun               | 23        | 71,88%       |
| > 45 Tahun                | 7         | 21,88%       |
| <b>Lama Bekerja</b>       | <b>32</b> | <b>100 %</b> |
| < 5 Tahun                 | 2         | 6,25%        |
| 5-10 Tahun                | 7         | 21,88%       |
| 10-20 Tahun               | 15        | 46,88%       |
| > 20 Tahun                | 8         | 25,00%       |
| <b>Jenjang Pendidikan</b> | <b>32</b> | <b>100%</b>  |
| S.2                       | 2         | 6,25%        |
| S.1                       | 30        | 93,75%       |

Sumber: Data Olahan, 2026

3

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan sebanyak 20 orang atau 62,50%. Berdasarkan usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 30-45 tahun, yaitu sebanyak 23

orang atau 71,88%.<sup>89</sup> Dilihat dari lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja selama 10-20 tahun, yaitu sebanyak 15 orang atau sebesar 46,88%. Sementara itu, berdasarkan jenjang pendidikan,<sup>64</sup> sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir S.1, yaitu sebanyak 30 orang atau 93,75%.

## <sup>3</sup> 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Statistik Deskriptif

Menurut Indriantoro & Supomo (2016), statistik deskriptif<sup>20</sup> merupakan proses transformasi data penelitian ke dalam bentuk tabulasi sehingga data tersebut lebih mudah dipahami, dianalisis, dan diinterpretasikan. Statistik deskriptif umumnya digunakan untuk memberikan gambaran atau informasi mengenai karakteristik utama dari variabel-variabel yang diteliti serta data demografi responden. Sugiyono (2018),<sup>40</sup> statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya, tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum atau melakukan generalisasi. Analisis statistik deskriptif biasanya disajikan melalui beberapa ukuran statistik, seperti<sup>5</sup> nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, nilai maksimum, dan nilai minimum,<sup>6</sup> sehingga dapat memberikan gambaran mengenai penyebaran dan karakteristik data penelitian. Pengolahan data<sup>5</sup> ini dilakukan dengan menggunakan bantuan program *IBM SPSS Statistics 27.00 for Windows*.

Untuk mendeskripsikan dan<sup>20</sup> menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini, maka akan disajikan deskripsi data<sup>125</sup> dari masing-masing variabel berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan. Berikut merupakan hasil dari<sup>3</sup> uji statistik deskriptif dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Hasil Uji Statistik Deskriptif**

| Descriptive Statistics         |    |         |         |         |                |
|--------------------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
|                                | N  | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
| Total Quality Management (TQM) | 32 | 19.00   | 30.00   | 23.4375 | 2.83910        |
| Gaya Kepemimpinan              | 32 | 30.00   | 40.00   | 36.0625 | 2.66322        |
| Komitmen Organisasi            | 32 | 28.00   | 40.00   | 33.9687 | 2.78804        |
| Kinerja Manajerial             | 32 | 25.00   | 40.00   | 32.5625 | 3.95081        |
| Valid N (listwise)             | 32 |         |         |         |                |

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Hasil uji statistik deskriptif pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel Total Quality Management (TQM) memiliki nilai minimum sebesar 19.00 dan nilai maksimum sebesar 30.00. Diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 23.4375 dan standar deviasi sebesar 2.83910. Selanjutnya, pada variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai minimum sebesar 30.00 dan nilai maksimum sebesar 40.00. Diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 36.0625 dan standar deviasi sebesar 2.66322. Untuk variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai minimum sebesar 28.00 dan nilai maksimum sebesar 40.00. Diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 33.9687 dan standar deviasi sebesar 2.78804. Sedangkan pada variabel Kinerja Manajerial memiliki nilai minimum sebesar 25.00 dan nilai maksimum sebesar 40.00. Diperoleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 32.5625 dan standar deviasi sebesar 3.95081.

#### 4.2.2 Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini (dalam bentuk kuesioner) benar-benar mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara akurat (*valid*) dan konsisten (*Reliabel*).

Pengujian ini penting karena kualitas data yang baik merupakan dasar bagi keakuratan analisis statistik dan kesimpulan yang diambil dalam penelitian.

#### 4.2.2.1. Hasil Uji Validitas

Kriteria pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dari setiap item dengan nilai  $r$  tabel. Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, maka butir tersebut dinyatakan valid. Nilai  $r$  tabel ditentukan berdasarkan jumlah responden ( $n = 32$ ), sehingga derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n - 2 = 30$ . Berdasarkan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ), diperoleh nilai  $r$  tabel sebesar 0,349.

Berikut adalah hasil uji validitas untuk setiap variabel:

##### a. Total Quality Management (TQM) ( $X_1$ )

Variabel Total Quality Management (TQM) diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang menggambarkan penerapan prinsip-prinsip TQM dalam organisasi perbankan, meliputi fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, manajemen berdasarkan fakta, kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan, kebebasan terkendali, dan kesatuan tujuan.

**Tabel 4.5**  
Hasil Uji Validitas Total Quality Management ( $X_1$ )

| No | $r$ hitung | $r$ tabel | Keterangan |
|----|------------|-----------|------------|
| 1  | 0.611      | 0,349     | Valid      |
| 2  | 0.704      | 0,349     | Valid      |
| 3  | 0.642      | 0,349     | Valid      |
| 4  | 0.734      | 0,349     | Valid      |
| 5  | 0.749      | 0,349     | Valid      |
| 6  | 0.721      | 0,349     | Valid      |
| 7  | 0.765      | 0,349     | Valid      |
| 8  | 0.766      | 0,349     | Valid      |

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Hasil uji Validitas pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai Pearson Correlation ( $r$  hitung) setiap item pertanyaan lebih besar dari  $r$  tabel. Hal ini

menunjukkan bahwa seluruh 8 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *Total Quality Management (TQM)* dinyatakan valid.

b. *Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)*

Variabel *Gaya Kepemimpinan* diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang menggambarkan cara pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi karyawan dalam organisasi perbankan, sehingga dapat menciptakan kerja sama dan pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

9

**Tabel 4.6**

**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan**

| No | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----|----------|---------|------------|
| 1  | 0.562    | 0,349   | Valid      |
| 2  | 0.586    | 0,349   | Valid      |
| 3  | 0.688    | 0,349   | Valid      |
| 4  | 0.689    | 0,349   | Valid      |
| 5  | 0.620    | 0,349   | Valid      |
| 6  | 0.788    | 0,349   | Valid      |
| 7  | 0.598    | 0,349   | Valid      |
| 8  | 0.655    | 0,349   | Valid      |

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

3

Hasil uji Validitas pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai *Pearson Correlation* (r hitung) setiap item pertanyaan lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh 8 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel *Gaya Kepemimpinan* dinyatakan valid.

6

c. *Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>)*

Variabel *Komitmen Organisasi* diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang menggambarkan tingkat keterikatan dan kesediaan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi perbankan, serta mencerminkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Tingginya komitmen menunjukkan adanya rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

36

11

9

Tabel 4.7

## Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi

| No | r hitung | r tabel | Keterangan |
|----|----------|---------|------------|
| 1  | 0.522    | 0,349   | Valid      |
| 2  | 0.689    | 0,349   | Valid      |
| 3  | 0.501    | 0,349   | Valid      |
| 4  | 0.583    | 0,349   | Valid      |
| 5  | 0.637    | 0,349   | Valid      |
| 6  | 0.588    | 0,349   | Valid      |
| 7  | 0.633    | 0,349   | Valid      |
| 8  | 0.703    | 0,349   | Valid      |

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

3

Hasil uji Validitas pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *Pearson Correlation* (r hitung) setiap item pertanyaan lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh 8 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Komitmen Organisasi dinyatakan valid.

## d. Kinerja Manajerial (Y)

2

Variabel Kinerja Manajerial diukur menggunakan 8 item pertanyaan yang menggambarkan tingkat kemampuan manajer dalam melaksanakan fungsi manajerial pada organisasi perbankan.

8

Tabel 4.8

## Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

| No | r Hitung | r Tabel | Keterangan |
|----|----------|---------|------------|
| 1  | 0.560    | 0,349   | Valid      |
| 2  | 0.629    | 0,349   | Valid      |
| 3  | 0.680    | 0,349   | Valid      |
| 4  | 0.718    | 0,349   | Valid      |
| 5  | 0.716    | 0,349   | Valid      |
| 6  | 0.601    | 0,349   | Valid      |

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

3

Hasil uji Validitas pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai *Pearson Correlation* (r hitung) setiap item pertanyaan lebih besar dari r tabel. Hal ini

menunjukkan bahwa seluruh 6 item pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel Kinerja Manajerial dinyatakan valid.

#### 13 4.2.2.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu instrumen penelitian. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila jawaban responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Dengan adanya uji reliabilitas, peneliti dapat mengetahui tingkat keandalan instrumen yang digunakan dalam penelitian. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha* dimana suatu variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alpha* di atas angka 0,6. Hasil uji reliabilitas kusioner untuk masing-masing variabel dapat dilihat dalam tabel 4.9.

30  
Tabel 4.9  
Hasil Uji Reabilitas

| No | Variabel                                   | Cronbach Alpha | Level Cronbach Alpha | Keterangan |
|----|--------------------------------------------|----------------|----------------------|------------|
| 1  | Total Quality Management (X <sub>1</sub> ) | 0,859          | 0,6                  | Reliabel   |
| 2  | Gaya Kepemimpinan (X <sub>2</sub> )        | 0,796          | 0,6                  | Reliabel   |
| 3  | Komitmen Organisasi (X <sub>3</sub> )      | 0,753          | 0,6                  | Reliabel   |
| 4  | Kinerja Manajerial (Y)                     | 0,728          | 0,6                  | Reliabel   |

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Hasil uji reliabilitas pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* atas variabel Total Quality Management sebesar 0,859, variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0,796, variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,753, dan variabel Kinerja Manajerial sebesar 0,728. Dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan dalam kuesioner penelitian ini reliabel, karena nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60, sehingga instrumen layak digunakan dalam penelitian.

6

### 4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

Menurut Sugiyono (2018), uji asumsi klasik merupakan prosedur yang digunakan untuk menguji kelayakan model regresi dalam penelitian kuantitatif. Tujuan dari uji asumsi klasik adalah untuk memastikan bahwa persamaan regresi yang diperoleh mampu menghasilkan estimasi yang bersifat BLUE (Best Linear Unbiased Estimator), yaitu estimasi terbaik, linear, tidak bias, dan konsisten. Hal ini penting agar model regresi yang digunakan dapat menggambarkan hubungan yang sebenarnya antara variabel-variabel penelitian. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Berikut penjelasan mengenai masing-masing uji asumsi klasik tersebut:

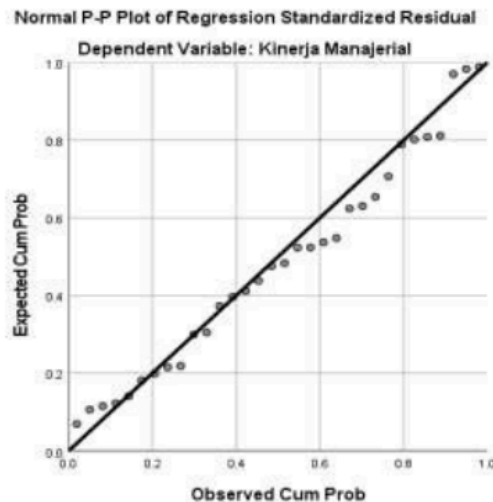
#### 4.2.3.1. Hasil Uji Normalitas

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan tiga pendekatan, yaitu, Grafik Normal *P-P Plot*, Grafik Histogram dan uji Statistik *Nonparametrik Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal atau tidak sehingga dapat digunakan dalam analisis regresi. Untuk menguji apakah data yang digunakan tersebut telah berdistribusi dengan normal, maka peneliti melakukan uji normalitas dengan melihat grafik *normality P-P Plots of Regression Standardized Residual* dan grafik histogram. Menurut Ghozali (2016), jika data menyebar dan mengikuti arah garis diagonal pada grafik *Normality P-Plot of Regression Standardized Residual*, maka data tersebut memenuhi asumsi normalitas. Hasil dari uji normalitas dapat dilihat pada gambar 4.1 dan 4.2, sebagai berikut.

7

Gambar 4.1

## Grafik Normality P-Plot



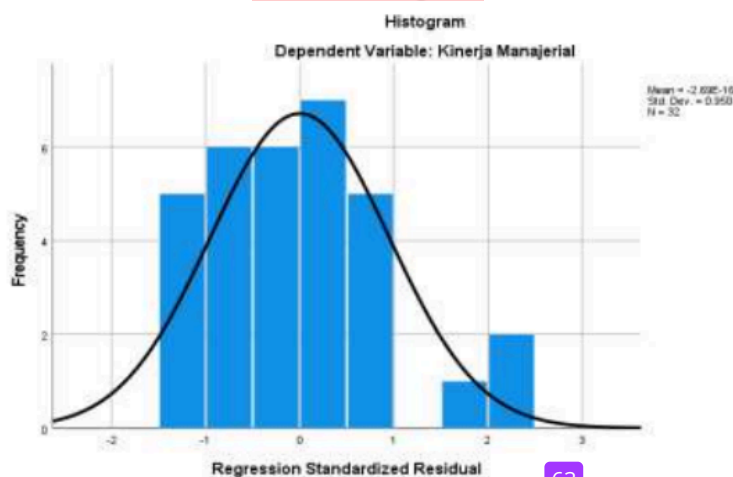
Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Berdasarkan Gambar 4.1, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar mendekati garis diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa data residual dalam penelitian ini memiliki pola distribusi yang mendekati normal. Tidak tampak adanya penyimpangan besar atau pola sistematis pada grafik, yang berarti data tidak menyimpang secara signifikan dari distribusi normal.

109

Gambar 4.2

## Grafik Histogram



63

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat dilihat dari grafik histogram di atas yang menunjukkan bahwa bentuk distribusi residual mendekati pola kurva normal (*bell shape*). Mayoritas data berkumpul di sekitar nilai tengah ( $mean \approx 0$ ), dan menyebar secara simetris ke kanan dan ke kiri. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi residual normal.

Untuk memperkuat hasil analisis grafik, dilakukan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S Test) terhadap *unstandardized residual*. Data dikatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ , sedangkan jika nilai signifikansi  $< 0,05$  maka data tidak berdistribusi normal. Hasil uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dapat dilihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test***  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                          |                                     | Unstandardized Residual |
|------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| N                                        |                                     | 32                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>         | Mean                                | .0000000                |
|                                          | Std. Deviation                      | 1.74285728              |
| Most Extreme Differences                 | Absolute                            | .106                    |
|                                          | Positive                            | .106                    |
|                                          | Negative                            | -.070                   |
| Test Statistic                           |                                     | .106                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>      |                                     | .200 <sup>d</sup>       |
| Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>e</sup> | Sig.                                | .470                    |
|                                          | 99% Confidence Interval Lower Bound | .457                    |
|                                          | Upper Bound                         | .483                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 299883525.

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00,2026

Hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test* pada Tabel 4.10 menunjukkan nilai signifikansi (*Asymp. Sig. 2-tailed*) sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 ( $0,200 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal dan telah memenuhi asumsi uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov Test*.

#### 4.2.3.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi antar variabel independen dalam suatu model regresi serta untuk menghindari bias dalam pengambilan keputusan pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Uji multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan ketentuan bahwa apabila nilai *tolerance*  $< 0,10$  dan  $VIF > 10$  maka terjadi multikolinieritas, sedangkan apabila nilai *tolerance*  $> 0,10$  dan  $VIF < 10$  maka tidak terjadi multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak mengandung korelasi antar variabel independen. Hasil uji multikolinieritas disajikan pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

| Model                          | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           |       |      | Collinearity Statistics |       |
|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Tolerance               | VIF   |
|                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |                         |       |
| 1 (Constant)                   | 1.871                       | 5.154      |                           | .363  | .719 |                         |       |
| Total Quality Management (TQM) | .264                        | .103       | .367                      | 2.568 | .016 | .981                    | 1.019 |
| Gaya Kepemimpinan              | .334                        | .109       | .453                      | 3.059 | .005 | .913                    | 1.095 |
| Komitmen Organisasi            | .103                        | .090       | .168                      | 1.140 | .264 | .922                    | 1.084 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Olahan SPSS 27,2026

Hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* (TQM) memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,981, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,913, dan variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,922. Seluruh nilai *tolerance* tersebut lebih besar dari 0,10 ( $> 0,10$ ). Selanjutnya, variabel *Total Quality Management* (TQM) memiliki nilai VIF sebesar 1,019, variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai VIF sebesar 1,095, dan variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai VIF sebesar 1,084. Seluruh nilai VIF tersebut lebih kecil dari 10 ( $< 10$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak menunjukkan adanya korelasi antar variabel independen atau dengan kata lain tidak terjadi gejala multikolinieritas.

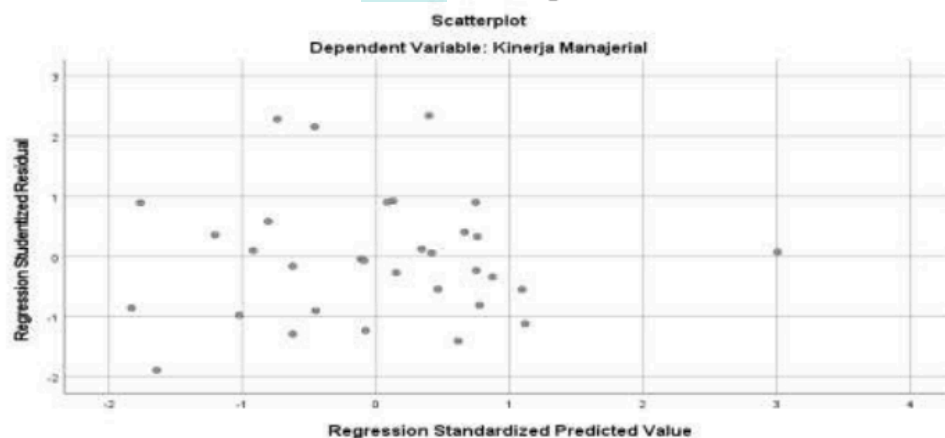
#### 4.2.3.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual pada model regresi. Heteroskedastisitas yang terjadi dapat menyebabkan ketidakefisienan dalam estimasi koefisien regresi, sehingga hasil estimasi menjadi tidak akurat dan kurang dapat diandalkan. Kondisi ini pada akhirnya dapat memengaruhi hasil analisis serta kesimpulan penelitian yang diambil (Ghozali, 2021).

Dalam penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan metode grafik menggunakan *scatterplot*. Pengujian ini dilakukan dengan melihat pola penyebaran titik-titik pada grafik antara nilai residual dengan nilai prediksi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y, serta tidak membentuk pola

tertentu seperti pola mengerucut, melebar, atau bergelombang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model regresi yang digunakan. Dengan demikian, grafik *scatterplot* mendukung kesimpulan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas dan telah memenuhi asumsi klasik. Grafik *scatterplot* dapat dilihat pada Gambar 4.3.

**Gambar 4.3**  
**Grafik Scatterplot**



Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Berdasarkan Gambar 4.3, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak baik di atas maupun di bawah sumbu horizontal (nilai 0) pada sumbu Y serta tidak membentuk pola tertentu, seperti pola melengkung, menyempit, maupun melebar. Berdasarkan hasil grafik *scatterplot* tersebut, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

#### 4.2.4 Hasil Uji Hipotesa

Uji hipotesis adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban teoritis yang terkandung dalam pernyataan hipotesis merupakan jawaban atas masalah penelitian yang secara rasional didukung oleh fakta yang dikumpulkan atau yang telah diperoleh dan dianalisis dalam pengujian data (Sugiyono, 2018)

#### 4.2.4.1 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono (2018), analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara simultan maupun parsial. Analisis ini digunakan dalam penelitian untuk menguji hubungan dan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil uji regresi linear berganda dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                     | 1.871                       | 5.154      |                           | .363  | .719 |
|       | Total Quality Management (TQM) | .264                        | .103       | .367                      | 2.568 | .016 |
|       | Gaya Kepemimpinan              | .334                        | .109       | .453                      | 3.059 | .005 |
|       | Komitmen Organisasi            | .103                        | .090       | .168                      | 1.140 | .264 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

$$Y = 1,871 + 0,264X_1 + 0,334X_2 + 0,103X_3 + \epsilon$$

Berdasarkan persamaan regresi pada tabel 4.12 dapat dijelaskan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 1,871 menunjukkan bahwa apabila variabel *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan *Komitmen Organisasi* bernilai konstan atau sama dengan nol (0), maka Kinerja Manajerial memiliki nilai sebesar 1,871. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja manajerial tetap memiliki nilai dasar meskipun tanpa dipengaruhi oleh ketiga variabel independen.

2. <sup>25</sup> *Total Quality Management* (TQM) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan koefisien regresi sebesar <sup>32</sup> 0,264. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan TQM sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel independen lainnya tetap, akan meningkatkan Kinerja Manajerial sebesar <sup>6</sup> 0,264.
3. Gaya Kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan koefisien regresi sebesar 0,334. Artinya, jika Gaya Kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel lain konstan, maka Kinerja Manajerial akan meningkat sebesar 0,334.
4. <sup>39</sup> Komitmen Organisasi menunjukkan pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Manajerial dengan koefisien regresi sebesar <sup>6</sup> 0,103. Hal ini berarti bahwa peningkatan Komitmen Organisasi sebesar satu satuan, dengan asumsi variabel lain tetap, akan meningkatkan Kinerja Manajerial sebesar <sup>3</sup> 0,103.

#### <sup>31</sup> 4.2.4.2 Hasil Uji T (Uji Parsial)

Sugiyono (2018), mengartikan uji t sebagai pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen. Uji t pada dasarnya digunakan untuk menunjukkan seberapa besar pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen serta untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh tersebut. Pengujian dalam uji hipotesis ini <sup>26</sup> dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0.05 ( $\alpha = 5\%$ ) dengan ketentuan jika signifikat  $t_{hitung} < 0,05$  dan <sup>43</sup>  $t_{hitung} > t_{table}$  maka  $H_a$  diterima, dan jika signifikan  $t_{hitung} > 0,05$  dan  $t_{hitung} < t_{table}$  maka

Ha ditolak. Kemudian dilakukan pengujian dengan membandingkan nilai t hitung dan t tabel. Untuk menentukan nilai t tabel ditentukan dengan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) maka  $(0,05/2)$  dengan derajat kebebasan  $df (n-k) = (32-4)$  adalah 28 sehingga diperoleh nilai t tabel sebesar 2.048. Berikut hasil uji parsial (uji t) yang dapat dilihat pada tabel 4.13 yaitu sebagai berikut.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                                | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|--------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                     | 1.871                       | 5.154      |                           | .363  | .719 |
|       | Total Quality Management (TQM) | .264                        | .103       | .367                      | 2.568 | .016 |
|       | Gaya Kepemimpinan              | .334                        | .109       | .453                      | 3.059 | .005 |
|       | Komitmen Organisasi            | .103                        | .090       | .168                      | 1.140 | .264 |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Hasil uji parsial (uji t) pada tabel 4.13 diperoleh hasil yang menunjukkan, sebagai berikut:

1. Variabel *Total Quality Management* (TQM) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,016, di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,016 < 0,05$ ), serta nilai t hitung sebesar 2,568, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,048 ( $2,568 > 2,048$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima, artinya *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan prinsip-prinsip TQM dalam perbankan, seperti perbaikan berkelanjutan dan fokus pada kualitas, maka kinerja manajerial akan semakin meningkat.

2. Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005, di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ), serta nilai t hitung sebesar 3,059, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,048 ( $3,059 > 2,048$ ). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima, yang berarti Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi, mengarahkan, dan mengoordinasikan karyawan dengan baik sehingga berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.

3. Variabel Komitmen Organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,264, di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 ( $0,264 > 0,05$ ), serta nilai t hitung sebesar 1,140, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,048 ( $1,140 < 2,048$ ). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  ditolak, yang berarti Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dapat disebabkan karena tingkat komitmen karyawan di bank masih bervariasi, dan faktor peningkatan kinerja manajerial lebih dipengaruhi oleh sistem manajemen, pelatihan, dan praktik kepemimpinan daripada komitmen individu semata.

#### 4.2.4.3 Hasil Uji F (Uji Simultan)

Pengujian simultan (uji F) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap variabel dependen. Dengan tingkat signifikansi 0,05, jika nilai F signifikan  $< 0,05$ , maka variabel independen secara simultan memengaruhi variabel dependen (Ghozali, 2016).

Adapun ketentuan dari uji F yaitu jika nilai signifikan  $F < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya semua variabel independent memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dan jika nilai signifikan  $F > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak artinya, semua variabel independent (bebas) tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (terikat). Hasil uji simultan dapat dilihat pada tabel 4.14 sebagai berikut.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Simultan (Uji F)**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |       |      |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
| 1                  | Regression | 73.836         | 3  | 24.612      | 7.318 | .001 |
|                    | Residual   | 94.164         | 28 | 3.363       |       |      |
|                    | Total      | 168.000        | 31 |             |       |      |

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Total Quality Management (TQM), Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Hasil uji simultan (uji F) pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,001, yang berarti lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel Total Quality Management (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

Kemudian, peneliti melakukan pengujian dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel pada tingkat signifikansi sebesar 5% (0.05). Diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 7,318 sedangkan F tabel = 2,95 dengan taraf nyata (tingkat kesalahan) 5% (0.05),  $df_1 = k = 3$  dan  $df_2 = n - k - 1 = 32 - 3 - 1 = 28$ . Berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai F hitung  $> F$  tabel ( $7,318 > 2,95$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  diterima, atau dengan kata lain TQM,

Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Hal ini memperkuat hasil uji t bahwa secara keseluruhan, kombinasi ketiga variabel independen tersebut memberikan kontribusi yang berarti dalam meningkatkan kinerja manajerial.

#### 4.2.4.4. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Sugiyono (2018), uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model regresi. Uji ini ditunjukkan oleh nilai *R-squared* ( $R^2$ ) yang menggambarkan proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Menurut Ghazali (2011), *adjusted R<sup>2</sup>* digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara  $0 < R^2 < 1$ . Semakin mendekati 1, maka semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, sedangkan nilai yang kecil menunjukkan kemampuan penjelasan yang terbatas. Hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.15.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .663 <sup>a</sup> | .439     | .379              | 1.83385                    |

a. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Total Quality Management (TQM), Gaya

Kepemimpinan

Sumber: Data Olahan SPSS 27,00 2026

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,379. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 37,9% variasi Kinerja Manajerial dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen yang digunakan dalam model regresi, yaitu *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi. Hal ini menegaskan bahwa kombinasi ketiga variabel independen tersebut memiliki kontribusi yang cukup kuat dalam menjelaskan perubahan yang terjadi pada Kinerja Manajerial. Dengan demikian, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Sementara itu, sebesar 62,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Faktor-faktor tersebut antara lain dapat berupa pengalaman kerja karyawan, sistem manajemen internal perusahaan, tingkat motivasi individu, budaya organisasi, program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta faktor lingkungan eksternal lainnya yang juga berpotensi memengaruhi Kinerja Manajerial.

Dengan demikian, meskipun variabel *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi memberikan pengaruh terhadap Kinerja Manajerial, masih terdapat variabel lain yang turut memengaruhi namun belum dimasukkan dalam model penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain agar hasil penelitian menjadi lebih luas dan komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Manajerial pada sektor perbankan.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Berdasarkan hasil uji parsial pada Tabel 4.13, variabel TQM memiliki nilai signifikansi sebesar 0,016, di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,016 < 0,05$ ), serta nilai *t* hitung sebesar 2,568, sedangkan nilai *t* tabel sebesar 2,048 ( $2,568 > 2,048$ ).

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa H<sub>1</sub> diterima, artinya TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM, seperti perbaikan berkelanjutan, fokus pada kualitas layanan, dan kepuasan nasabah, mampu mendorong peningkatan kinerja manajerial di perbankan. Penerapan prinsip-prinsip TQM memungkinkan manajer bekerja lebih efisien, mengoordinasikan tim dengan baik, dan mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas operasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al. (2019), yang menunjukkan bahwa TQM secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada sektor perbankan di Tembilahan mampu meningkatkan kualitas proses internal serta kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah. Peningkatan tersebut berdampak pada kemampuan manajer dalam

mengambil keputusan secara lebih tepat, mengoordinasikan sumber daya secara efektif, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, TQM menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial di perbankan Ternbilahan, baik sebagai sarana peningkatan kualitas operasional maupun sebagai strategi untuk mempertahankan kepercayaan nasabah dan pemangku kepentingan lainnya.

#### 4.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Berdasarkan hasil uji parsial pada Tabel 4.13, diperoleh bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005, di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ), serta nilai t hitung sebesar 3,059, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,048 ( $3,059 > 2,048$ ).

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa H<sub>2</sub> diterima, artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan mampu memotivasi karyawan akan meningkatkan efektivitas kerja, kerjasama tim, serta pengambilan keputusan manajerial di bank. Gaya kepemimpinan yang tepat tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja keseluruhan organisasi, sehingga bank mampu beroperasi lebih efisien, melayani nasabah dengan lebih baik, dan mencapai target manajerial secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi et al., (2019) dan Santika et al., (2020), yang menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

68 Temuan ini menguatkan bahwa manajer yang mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan profesional 30 dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, meningkatkan motivasi, disiplin, dan rasa tanggung jawab dalam tim. Dengan gaya kepemimpinan yang efektif, komunikasi antar tim menjadi lebih lancar, koordinasi pekerjaan lebih terstruktur, serta pengambilan keputusan manajerial menjadi lebih tepat sasaran.

17 Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagasworo dan Setyawan (2020), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. 33 Hal ini dapat disebabkan oleh faktor budaya kerja atau sistem manajemen yang berbeda, sehingga efektivitas gaya kepemimpinan tidak selalu berpengaruh secara langsung dalam peningkatan kinerja manajerial.

48 Berdasarkan hasil penelitian dan perbandingan dengan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan 3 memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial pada perbankan di Tembilahan, terutama jika diterapkan secara tepat dan profesional. Dengan demikian, pada perbankan di Tembilahan, 15 gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja manajerial. Semakin baik cara pemimpin dalam mengelola dan membimbing 21 karyawan, maka semakin baik pula hasil kerja yang dicapai oleh organisasi.

#### 23 4.3.3 Pengaruh Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di

Tembilahan. Berdasarkan <sup>3</sup> hasil uji parsial pada Tabel 4.13, variabel TQM memiliki nilai signifikansi sebesar 0,264, di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 ( $0,264 > 0,05$ ), serta nilai t hitung sebesar 1,140, sedangkan nilai t tabel sebesar <sup>3</sup> 2,048 ( $1,140 < 2,048$ ).

Berdasarkan hasil pengujian parsial, dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  ditolak, yang berarti <sup>8</sup> Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun manajer memiliki tingkat komitmen yang baik terhadap organisasi, faktor tersebut tidak secara langsung berdampak <sup>2</sup> signifikan terhadap kinerja manajerial. Kondisi ini dapat terjadi karena kinerja manajerial <sup>98</sup> tidak hanya dipengaruhi oleh loyalitas atau kesetiaan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kualitas kepemimpinan, sistem manajemen internal, pelatihan, dan budaya kerja.

<sup>39</sup> Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Effiandi et al., (2024) dan Amrullah (2023), yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian-penelitian tersebut menegaskan bahwa komitmen individu terhadap organisasi belum berpengaruh langsung pada kinerja, terutama jika tidak didukung oleh sistem pengukuran kinerja yang efektif atau sistem penghargaan yang mampu memotivasi karyawan.

<sup>7</sup> Namun, hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian Pratiwi et al., (2019) dan Santika et al., (2020). yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan ini dapat

disebabkan oleh faktor seperti, karakteristik manajer, maupun sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil penelitian dan perbandingan dengan penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada perbankan di Tembilahan. Secara teori, semakin tinggi komitmen karyawan seharusnya semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Namun, dalam praktiknya, komitmen saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial lebih dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kerja yang jelas, target yang terukur, pengawasan, serta sistem penghargaan yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal.

#### 4.3.4 Pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Berdasarkan hasil uji simultan yang ditampilkan pada Tabel 4.14, diketahui bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki nilai signifikansi sebesar 0,001, yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ), dan nilai F hitung sebesar 7,318, lebih besar dari F tabel sebesar 2.95 ( $7,318 > 2.95$ ).

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa  $H_4$  diterima, atau dengan kata lain, TQM, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut saling melengkapi dalam membentuk kemampuan

manajerial yang optimal. Penerapan TQM yang konsisten akan meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, gaya kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan mampu memotivasi karyawan dapat mendorong kerjasama tim dan motivasi tim, sementara komitmen organisasi yang baik memperkuat loyalitas dan tanggung jawab manajer dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Pratiwi et al., (2019), yang menunjukkan bahwa TQM, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini memperkuat temuan tersebut dengan menambahkan budaya organisasi sebagai variabel tambahan yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.

**Tabel 4.15**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis**

| No | Hipotesa                                                                                                      | Hasil    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1  | <i>Total Quality Management</i> (TQM) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.   | Diterima |
| 2  | Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.                       | Diterima |
| 3  | Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada Perbankan di Tembilahan.                     | Ditolak  |
| 4  | <i>Total Quality Management</i> (TQM), Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. | Diterima |

Sumber: Data Olahan, 2026

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan pengujian yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka diperoleh kesimpulan dari masing-masing hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Total Quality Management* (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan, dengan jumlah sampel sebanyak 32 responden.
2. *Total Quality Management* ( $X_1$ ) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,016, di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,016 < 0,05$ ), serta nilai  $t$  hitung sebesar 2,568, sedangkan nilai  $t$  tabel sebesar 2,048 ( $2,568 > 2,048$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_1$  diterima atau TQM berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM, seperti perbaikan berkelanjutan, fokus pada kualitas layanan, dan kepuasan nasabah, mampu mendorong peningkatan kinerja manajerial di perbankan.
3. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,005, di mana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,005 < 0,05$ ), serta nilai  $t$  hitung sebesar 3,059, sedangkan nilai  $t$  tabel sebesar 2,048 ( $3,059 > 2,048$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_2$  diterima atau Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Hal ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan mampu memotivasi karyawan dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kerjasama tim, sehingga meningkatkan kinerja manajerial di perbankan.

4. <sup>23</sup> **Komitmen Organisasi ( $X_3$ )** memiliki nilai signifikansi sebesar 0,264, di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 ( $0,264 > 0,05$ ), serta <sup>2</sup> nilai  $t$  hitung sebesar 1,140, <sup>29</sup> sedangkan nilai  $t$  tabel sebesar 2,048 ( $1,140 < 2,048$ ). <sup>3</sup> Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_3$  ditolak atau **Komitmen Organisasi** tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas dan komitmen manajer terhadap organisasi belum sepenuhnya berkontribusi secara langsung dalam meningkatkan kinerja manajerial.
5. <sup>10</sup> **Total Quality Management (TQM), Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi** menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001, yang berarti <sup>15</sup> lebih kecil dari 0,05 ( $0,001 < 0,05$ ). Selain itu, diperoleh nilai  $F$  hitung = 7,318, lebih besar dari  $F$  tabel = 2,95 ( $7,318 > 2,95$ ). <sup>37</sup> Dengan demikian, hipotesis keempat ( $H_4$ ) diterima, yang berarti secara simultan (bersama-sama) TQM, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan.
6. <sup>85</sup> Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,379 menunjukkan bahwa TQM, Gaya Kepemimpinan, dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama mampu <sup>91</sup> menjelaskan 37,9% terhadap Kinerja Manajerial pada perbankan di Tembilahan, <sup>32</sup> sedangkan sisanya sebesar 62,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

## 5.2 Saran

Untuk pengembangan penelitian dan peningkatan kualitas pembelajaran di masa mendatang, berikut beberapa saran dari peneliti:

116

### 1. Bagi Peneliti

- a. Disarankan untuk menambahkan variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja manajerial. Nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* sebesar 0,379 menunjukkan bahwa masih terdapat 62,1% variasi Kinerja Manajerial yang dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, sistem reward, atau kepuasan kerja.
- b. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan populasi yang lebih luas, tidak hanya pada perbankan di tembilahan, agar hasilnya dapat digeneralisasi lebih luas. Selain itu, penggunaan metode campuran dapat memperkaya data dan mendalami alasan-alasan yang tidak terjangkau oleh kuesioner.

### 2. Bagi Perbankan

- a. Perbankan perlu untuk meningkatkan penerapan TQM secara konsisten untuk meningkatkan efisiensi operasional, kualitas layanan, dan kepuasan nasabah.
- b. Manajemen perlu meningkatkan keterampilan kepemimpinan serta memperkuat komitmen organisasi melalui sistem reward, pengakuan prestasi, dan pemberian tanggung jawab yang jelas agar dapat mendorong kinerja tim lebih efektif, memperkuat koordinasi, serta meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

### 3. Bagi Akademik

- a. <sup>2</sup> Penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk mengaitkan teori <sup>2</sup> TQM, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial dalam konteks perbankan.
- b. Dapat digunakan untuk mengembangkan modul pelatihan atau program studi terkait manajemen perbankan, terutama dalam penerapan TQM dan kepemimpinan efektif yang mendukung peningkatan kinerja organisasi.

### 4. <sup>22</sup> Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. <sup>22</sup> Peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel pendukung lain seperti budaya organisasi, inovasi, dan kepuasan kerja karyawan, untuk melihat pengaruh simultan yang lebih lengkap terhadap kinerja manajerial.
- b. Penelitian selanjutnya bisa menggunakan desain longitudinal agar mampu memantau perubahan kinerja manajerial seiring waktu dan mengevaluasi dampak jangka panjang dari TQM, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi.

# SKRIPSI PUTRI OKTAPIA RAMADAN Akuntansi.pdf

## ORIGINALITY REPORT

50%

SIMILARITY INDEX

## PRIMARY SOURCES

|    |                                                                                             |                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1  | <a href="https://repository.unisi.ac.id">repository.unisi.ac.id</a><br>Internet             | 2381 words — 13% |
| 2  | <a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a><br>Internet     | 1170 words — 6%  |
| 3  | <a href="https://ejournal.unisi.ac.id">ejournal.unisi.ac.id</a><br>Internet                 | 710 words — 4%   |
| 4  | <a href="https://repository.unja.ac.id">repository.unja.ac.id</a><br>Internet               | 498 words — 3%   |
| 5  | <a href="https://repository.uinsaizu.ac.id">repository.uinsaizu.ac.id</a><br>Internet       | 328 words — 2%   |
| 6  | <a href="https://eprints.iain-surakarta.ac.id">eprints.iain-surakarta.ac.id</a><br>Internet | 226 words — 1%   |
| 7  | <a href="https://repositori.usu.ac.id">repositori.usu.ac.id</a><br>Internet                 | 187 words — 1%   |
| 8  | <a href="https://repository.umsu.ac.id">repository.umsu.ac.id</a><br>Internet               | 169 words — 1%   |
| 9  | <a href="https://ojs.uph.edu">ojs.uph.edu</a><br>Internet                                   | 158 words — 1%   |
| 10 | <a href="https://jurnal.polibatam.ac.id">jurnal.polibatam.ac.id</a><br>Internet             | 153 words — 1%   |
| 11 | <a href="https://lib.ibs.ac.id">lib.ibs.ac.id</a><br>Internet                               | 147 words — 1%   |
| 12 | <a href="https://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a><br>Internet           | 97 words — 1%    |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 13 | pdffox.com<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 92 words — < 1% |
| 14 | repository.unib.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 88 words — < 1% |
| 15 | docplayer.info<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 86 words — < 1% |
| 16 | idr.uin-antasari.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 81 words — < 1% |
| 17 | dspace.uui.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 77 words — < 1% |
| 18 | Nurul Dwi Febriani, Nasrullah, Rahayu Japar. "Pengaruh Literasi Keuangan, Self Control Dan Implusive Buying Terhadap Perilaku Pengelolaan Keuangan Mahasiswa (Studi Kasus Pada Mahasiswa Program Studi Manajemen Feb Unismuh Makassar)", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026<br>Crossref | 73 words — < 1% |
| 19 | ejournal.unsrat.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 73 words — < 1% |
| 20 | 123dok.com<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 72 words — < 1% |
| 21 | Indri Salsabilla, Bakhtiar Bakhtiar, Ismail Nst. "Pengaruh Penggunaan Aplikasi Absensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Ibu dan Anak Maharani", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026<br>Crossref                                                          | 70 words — < 1% |
| 22 | eprints.walisongo.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 70 words — < 1% |
| 23 | eprints.pancabudi.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 68 words — < 1% |
| 24 | eprints.upnyk.ac.id<br>Internet                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 68 words — < 1% |
| 25 | www.stie-66.ac.id                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                 |

26 [ejournal.unhi.ac.id](http://ejournal.unhi.ac.id)  
Internet

66 words — &lt; 1%

27 Rizki Putri Amelia, Reflianto Reflianto, Murni Astuti, Indra Saputra. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Salon Andesya Studio Bukittinggi", TSAQOFAH, 2025  
Crossref

63 words — &lt; 1%

28 [jurnal.pancabudi.ac.id](http://jurnal.pancabudi.ac.id)  
Internet

63 words — &lt; 1%

29 [text-id.123dok.com](http://text-id.123dok.com)  
Internet

63 words — &lt; 1%

30 [digilib.uinkhas.ac.id](http://digilib.uinkhas.ac.id)  
Internet

62 words — &lt; 1%

31 [repository.radenintan.ac.id](http://repository.radenintan.ac.id)  
Internet

59 words — &lt; 1%

32 [openjournal.unpam.ac.id](http://openjournal.unpam.ac.id)  
Internet

56 words — &lt; 1%

33 [ejournals.umh.ac.id](http://ejournals.umh.ac.id)  
Internet

49 words — &lt; 1%

34 Marismiati, Hendra Hadiwijaya. "Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan jasa BRT Transmusi Palembang", INA-Rxiv, 2017  
Publications

45 words — &lt; 1%

35 [jurnal.stie-aas.ac.id](http://jurnal.stie-aas.ac.id)  
Internet

43 words — &lt; 1%

36 I Gusti Ayu Dianti Anggraini Putri, Putu Putri Prawitasari. "Total Quality Management dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Bali)", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026  
Crossref

42 words — &lt; 1%

- 
- 37 Resita Aulia Kania, Yuniman Zebua, Yanto Zelibu. "PENGARUH MOTIVASI KERJA, KERJASAMA TIM DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN HONORER PADA PUSKESMAS SIGAMBAL", *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, 2026  
Crossref 39 words — < 1%
- 
- 38 [jei.uniss.ac.id](http://jei.uniss.ac.id)  
Internet 38 words — < 1%
- 
- 39 Jenri Tonny Hasiolan, Khaerul Fahmi. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan Non produksi PT KMK Global Sport di Kabupaten Tangerang", *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2026  
Crossref 37 words — < 1%
- 
- 40 Puspita, Ersintha Sapta. "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Implementasi Program Sekolah Adiwiyata di Man 1 Cilacap", *Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)*  
ProQuest 36 words — < 1%
- 
- 41 Aureza Noviami Putri, Hasan Ubaidillah, Sumartik Umsida. "Analisis Lingkungan Kerja, Loyalitas, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Tas Dan Koper (Intako) Tanggulangin Sidoarjo", *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 2024  
Crossref 35 words — < 1%
- 
- 42 [repository.unpas.ac.id](http://repository.unpas.ac.id)  
Internet 35 words — < 1%
- 
- 43 [eprints.unsri.ac.id](http://eprints.unsri.ac.id)  
Internet 34 words — < 1%
- 
- 44 Valmay Evelin Indira Daniswara, Dwi Fitriah, Hasan Mustofa, Raihan Gusni Ramadhani, Mei Rani Amalia. "Pengaruh Komunikasi Antar Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Chemistry Tim Kerja Pada Karyawan Café Start Up di Tegal Timur", *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, 2026  
Crossref 33 words — < 1%
- 
- 45 [docobook.com](http://docobook.com)  
Internet 32 words — < 1%
- 
- 46 Jaffar Almahfudin, Muhamad Rifki Bahrul Ulum, Mohammad Riandi Septiana Putra, Rizky Syarif Gunawan. "Pengaruh Pemahaman 28 words — < 1%

- 
- 47 repository.iainpurwokerto.ac.id 26 words — < 1%  
Internet
- 
- 48 repository.stiewidyagamalumajang.ac.id 26 words — < 1%  
Internet
- 
- 49 e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id 25 words — < 1%  
Internet
- 
- 50 Rosalina, Rita. "Peran Triple Bottom Line Dalam Memediasi Hubungan Antara Good Corporate Governance Terhadap Firm Value (Studi Kasus Pada Perusahaan Indeks Saham Kompas 100 Tahun 2020-2022)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 24 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 51 Journal Full. "Goodwill Vol. 5 No. 2 Desember 2014", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2014 23 words — < 1%  
Crossref
- 
- 52 Kevin Ardryana Mukti, Dedi Supiyadi. "Pengaruh Net Interest Margin (NIM), Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) dan Financing to Deposit Ratio (FDR), terhadap Return on Assets (ROA) Studi pada PT Bank Muamalat Indonesia Periode 2016- 2024", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 23 words — < 1%  
Crossref
- 
- 53 Natalia Dini Dwi Lestari, Ayu Khaeronissa, Tijeh Cahyono, Mei Rani Amalia. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN PT. SUMBER MASANDA JAYA (SMJ)", Journal of Innovative and Creativity (Joecy), 2026 23 words — < 1%  
Crossref
- 
- 54 Andre Agasi Surbakti, Siti Normi Sinurat, Elperida Sinurat. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Peluang Pengembangan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara Cabang Tuasan Medan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 21 words — < 1%  
Crossref
- 
- 55 Baretha Meisar Titioka, Astrid J.D. Siahainenien. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN 21 words — < 1%

ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Maluku)", JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi), 2019

Crossref

- 56 Desti Riana Safitri, Putri Apria Ningsih, Lidya Anggraeni. "Pengaruh Harga, Kualitas Produk, dan Promosi terhadap Keputusan Pembelian Roti Hau Ten Donal di Pulau Kijang", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 21 words — < 1%

Crossref

- 57 Enri Hotmaida Rumapea, Dedi Koko Herianto, Mangasi Sinurat, Imelda Mardayanti. "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan BANK BPR NBP 18", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 21 words — < 1%

Crossref

- 58 Sukiyono, Agus. "Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Satpol Pp Kabupaten Demak", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 21 words — < 1%

ProQuest

- 59 repository.unibos.ac.id 21 words — < 1%

Internet

- 60 Indah Duwi Agustina, Sri Hartono, Titi Rapini. "Pengaruh Promosi Penjualan, Online Customer Review, dan Shopping Emotion terhadap Kepuasan Konsumen Marketplace Shopee (Studi Kasus pada Mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo)", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 20 words — < 1%

Crossref

- 61 Ayu Imelda Wijayanti, Tiara Kusuma Dewi, Komang Fridagustina Adnantara. "Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Etika Profesi, Kompetensi dan Profesionalisme terhadap Kinerja Auditor", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 18 words — < 1%

Crossref

- 62 Hasna Nursyfa, Andhika Mochamad Siddiq. "Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Perusahaan CV. HD Trijaya Abadi.", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 18 words — < 1%

Crossref

- 
- 63 Juliana Pakpahan, Arthur Simanjuntak, Tiur Rajagukguk. "Pengaruh Likuiditas, Manajemen Aset, Perputaran Kas dan Struktur Modal Terhadap Kinerja Keuangan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 18 words — < 1%  
Crossref
- 
- 64 Lina Purwanti, Dumadi Dumadi, Roni Roni, M. Badrun Zaman, Nasiruddin Nasiruddin. "Pengaruh Akuntabilitas, Efektivitas, dan Kualitas Pelatihan terhadap Peningkatan Jumlah Peserta Latihan pada LPK Langgeng Mulyo Kabupaten Brebes", Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 2026 18 words — < 1%  
Crossref
- 
- 65 Naningsih, Septi. "Manajemen Program Kultur Religius di MI Muhammadiyah Gumiwang dan MI Ma'arif NU 01 Sokanegara Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) 18 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 66 Virgantara, Dika Zanuar. "Peran Good Corporate Governance Dalam Menurunkan Credit Risk Pada Bank Yang Go Public di Bursa Efek Indonesia", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 18 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 67 pascasarjanafe.untan.ac.id 18 words — < 1%  
Internet
- 
- 68 Jaini, Hasbullah. "Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Dalam Peningkatan Kinerja Guru Sekolah Dasar Studi Empiris di Sekolah Dasar Se-Kecamatan Arut Selatan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024 17 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 69 Khafiana, Nurul. "Analisa Faktor Yang Mempengaruhi Counterproductive Work Behaviors", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023 17 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 70 Putri Mutiara, Ahmad Rafiki. "Pengaruh Penggunaan Media Sosial dan Keterampilan Wirausaha Terhadap Keberhasilan Usaha Pada PT.Fritz Orlando Realty", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 17 words — < 1%  
Crossref

- 
- 71 Martha Racwel Patty. "ANALISIS TRANSPARANSI DAN AKUNTABILITAS PENGELOLAAN DANA DESA TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DI KECAMATAN SAPARUA TIMUR", Equilibrium: Journal of Economics and Development Studies, 2024  
Crossref 16 words — < 1%
- 
- 72 Sugino, Sugino. "Engaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Kasus di Puskesmas Randulawang Blora)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
ProQuest 16 words — < 1%
- 
- 73 [sundari.staff.gunadarma.ac.id](http://sundari.staff.gunadarma.ac.id)  
Internet 16 words — < 1%
- 
- 74 Nurul Aisyah, Estik Hari Pratiwi. "Pengaruh Digital Marketing, Brand Image Dan E-Service Quality Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Produk Fashion Erigo Pada Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya", Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology, 2026  
Crossref 15 words — < 1%
- 
- 75 Prihadi, Rizal Hakim. "Tinjauan Yuridis Peran dan Tanggung Jawab Notaris Dalam Perjanjian Kredit Pada Bank Mayapada International TBK Cabang Pembantu Kaligawe Semarang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023  
ProQuest 15 words — < 1%
- 
- 76 Pujiniarti, Yuyu Bondan. "Pengaruh Kompensasi, Disiplin, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru Raudlatul Athfal di Kecamatan Bobotsari Purbalingga.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)  
ProQuest 15 words — < 1%
- 
- 77 [repository.lib.pcr.ac.id](http://repository.lib.pcr.ac.id)  
Internet 15 words — < 1%
- 
- 78 Anthony Holly. "VOLATILITAS ARUS KAS, TINGKAT UTANG, BOOK TAX DIFFERENCES DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERSISTENSI LABA", AJAR, 2019  
Crossref 14 words — < 1%
- 
- 79 Glenn Petrus Hardikusuma, Nicholas Marpaung. "The Effect of Human Capital and Total Quality Management on Managerial Performance with the Reward System as A Moderation Variable at PT Pegadaian Regional Office I Medan", Formosa Journal of Applied Sciences, 2023  
Crossref 14 words — < 1%

- 
- 80 Gunawan, Tri. "Rekonstruksi Regulasi Pertanggung Jawaban Bank Dalam Penerbitan Kartu Atm Nasabah Terhadap Kejahatan Card Skimming Berbasis Nilai Keadilan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
ProQuest 14 words — < 1%
- 
- 81 Lazulfa, Intan Indana. "Peningkatan Nilai Perusahaan Berbasis Intellectual Capital pada Perusahaan Manufaktur Yang Go Publik di Bursa EFEK Indonesia", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023  
ProQuest 14 words — < 1%
- 
- 82 Tri Ulandari, Litdia Litdia. "Determinan Kinerja Manajerial: SIA, Partisipasi Anggaran, dan Pengendalian Internal", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026  
Crossref 14 words — < 1%
- 
- 83 [jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id](http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 84 [repo.stiapembangunanjember.ac.id](http://repo.stiapembangunanjember.ac.id)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 85 [repositori.umrah.ac.id](http://repositori.umrah.ac.id)  
Internet 14 words — < 1%
- 
- 86 Imron, Moh. "Pengaruh Budaya Sekolah Islami Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru di Sd Islam Sultan Agung 4 Semarang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023  
ProQuest 13 words — < 1%
- 
- 87 Abdul Aziz Nugraha Pratama, Fira Nur Maghfiroh. "Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah", Muqtasid: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 2016  
Crossref 12 words — < 1%
- 
- 88 Ni Kadek Indah Sari, Komang Krishna Yogantara. "PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL ACCOUNTING DEPARTEMENT HOTEL BINTANG 5 DI KABUPATEN BADUNG", Journal Research of Accounting (JARAC), 2020  
Crossref 12 words — < 1%

- 
- 89 Pratiwi, Bianda Sekar. "Pengaruh Intellectual Capability , Budaya Perusahaan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpplk Semarang", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
ProQuest 12 words — < 1%
- 
- 90 Widiyastuti, Octantina. "Analisis Peran Notaris Dalam Pelaksanaan Perjanjian Kredit Dan Upaya Penyelesaian Wanprestasi Dengan Jaminan Hak Tanggungan Di Bank Bri Kota Tegal", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2022  
ProQuest 12 words — < 1%
- 
- 91 Yuliusman Yuliusman, Wirmie Eka Putra. "MODEL HUBUNGAN ANTARA TQM, SISTEM REWARD, SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KINERJA MANAJERIAL", Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan, 2020  
Crossref 12 words — < 1%
- 
- 92 ANGELINA CAROLIN B2042152001. "ANALISIS PENGARUH CELEBRITY ENDORSER DAN PRODUCT QUALITY TERHADAP BUYING DECISION SERTA DAMPAKNYA PADA SATISFACTION (Survei Pada Konsumen Produk Kosmetik Rossa Beauty Di Kota Pontianak)", Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME), 2019  
Crossref 11 words — < 1%
- 
- 93 Muzayanah, Afifah. "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMP Muhammadiyah 1 Purwokerto", Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia), 2022  
ProQuest 11 words — < 1%
- 
- 94 [eprints.unisnu.ac.id](https://eprints.unisnu.ac.id)  
Internet 11 words — < 1%
- 
- 95 Irma, Wardayani. "Pengaruh Financial Literacy Terhadap Pengelolaan Keuangan Karyawan Matahari Medan Mall Dengan Pendapatan Tetap", JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi, 2026  
Crossref 10 words — < 1%
- 
- 96 S., Dimas Indianto. "Pendidikan Islam Nusantara: Kajian Filosofis Dalam Serat Centhini Karya Susuhunan Pakubuwana V.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)  
ProQuest 10 words — < 1%
- 
- 97 Samosir, Agustinus. "Rekonstruksi Kewenangan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Dalam Pengawasan Untuk Meningkatkan Kebijakan Perbankan Berbasis Nilai Keadilan", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
10 words — < 1%

- 98 Shinta Nadila, Wan Dian Safina, Toni Hidayat, Adrial Falahi. "PENGARUH EFISIENSI, EKSISTENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PTPN IV REGIONAL II KEBUN ADOLINA KECAMATAN PERBAUNGAN", Jurnal Manajemen, 2025  
Crossref 10 words — < 1%
- 99 repositori.usu.ac.id:8080  
Internet 10 words — < 1%
- 100 Bambang Sutiawan, Muhammad Yusuf. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hidra Production", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026  
Crossref 9 words — < 1%
- 101 Haikal Davansyah Lubis, Frenky Situmorang, Audra Naulufar, Yonson Pane. "Pengaruh Implementasi Sistem Informasi Akuntansi dan Digitalisasi terhadap Efisiensi Operasional Perusahaan pada PT AlfascorpII Medan Cabang SM Raja", Jurnal Minfo Polgan, 2026  
Crossref 9 words — < 1%
- 102 Hurint, Genoveva Dian Roty. "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai" (Studi Pada Kantor Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024  
ProQuest 9 words — < 1%
- 103 Junaidi Junaidi. "Pengaruh kerja sama kelompok tani, dan akses pasar terhadap keberhasilan usahatani tomat di Desa Ketaren", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2025  
Crossref 9 words — < 1%
- 104 Juniar Sitinjak, Raden Lestari. "Green leadership dan transformasi mindset pelayanan publik dalam meningkatkan kinerja personel Kepolisian Polda Riau", Jurnal Bisnis Mahasiswa, 2026  
Crossref 9 words — < 1%
- 105 Muslim Muslim. "Pengaruh Kompetensi, Independensi, Integritas Dan Motivasi Kerja Auditor Terhadap Kualitas Audit APIP Pada Inspektorat Provinsi Sulawesi Selatan", Open Science Framework, 2019  
Publications 9 words — < 1%
- 106 Setyaningrum, Nur Anisa. "Pengaruh employee engagement, talent management, quality work life, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan etika kerja

Islami sebagai variabel moderating (studi kasus di PT. Herba emas Wahidatama Purbalingga)", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia), 2024

ProQuest

- 
- 107 repository.unissula.ac.id 9 words — < 1%  
Internet
- 
- 108 Alia Nazwa, Faty Rahmarisa. "Pengaruh Modal Usaha, Digitalisasi, dan Tenaga Kerja terhadap Pertumbuhan UMKM di Provinsi Sumatera Utara", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 109 Goodwill Jurnal. "Goodwill Vol. 6 No. 1 Juni 2015", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2015 8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 110 Nandi, Mulyadi. "Manajemen Kinerja Berbasis Spiritual Bonding di SMP Muhammadiyah Boarding School (MBS) Zam-Zam Cilogok Banyumas.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) 8 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 111 Priyantoro, Dedi. "Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 01 Purbalingga", Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia), 2022 8 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 112 Saputro, Haryanto Budi. "Pengaruh Lingkungan Sekolah Dan Motivasi Belajar Terhadap Prestasi Belajar Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus: Siswa Kelas VII SMP Negeri 2 Purbalingga Dan SMP Negeri 3 Kutasari)", Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia), 2022 8 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 113 Sri Febrianti, Saharuddin Saharuddin, Dirham Dirham. "Pengaruh Sistem Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulselbar Palopo", JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), 2026 8 words — < 1%  
Crossref
- 
- 114 Ulinafiah, Diyasika. "Penciptaan Layanan Prima Dalam Penyelenggaraan Pembelajaran Berbasis Semangka di Paud Abaca Laren Bumiayu Brebes.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia) 8 words — < 1%  
ProQuest
- 
- 115 Windah Nur Syafitri, Ruliaty Ruliaty, Aulia Aulia. "Pengaruh Citra Merek dan Kualitas Produk terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Fashion di Online Shop Yusashopy Makassar", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026 8 words — < 1%

- |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 116 | eprints.ahmaddahlan.ac.id<br><small>Internet</small>                                                                                                                                                                                                                                  | 8 words — < 1% |
| 117 | eprints.perbanas.ac.id<br><small>Internet</small>                                                                                                                                                                                                                                     | 8 words — < 1% |
| 118 | repository.eka-prasetya.ac.id<br><small>Internet</small>                                                                                                                                                                                                                              | 8 words — < 1% |
| 119 | Daspar Daspar, Rismawati Rismawati. "Pengaruh Semangat Kerja Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Omron Manufacturing Of Indonesia", AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584), 2024<br><small>Crossref</small>                                         | 7 words — < 1% |
| 120 | MAKSI MAKSI MAKSI. "Volume 3 Nomor 1 Juni 2012", JURNAL RISET AKUNTANSI DAN AUDITING "GOODWILL", 2012<br><small>Crossref</small>                                                                                                                                                      | 7 words — < 1% |
| 121 | Mulyadi, Mulyadi. "Peran Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja SDM Koperasi Pengelola Perkebunan Kelapa Sawit di Kabupaten Kotawaringin Barat", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia)<br><small>ProQuest</small>                                                      | 7 words — < 1% |
| 122 | Nafi, Zidni Chiron. "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Kesugihan Kabupaten Cilacap.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)<br><small>ProQuest</small>                                | 7 words — < 1% |
| 123 | Nur Ainun, Muhammad Yusuf, Asri Jaya. "Pengaruh Literasi Digital Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Sulawesi Selatan", Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research, 2026<br><small>Crossref</small>               | 7 words — < 1% |
| 124 | Qurotu Aini Amalia, Rani Febriyanni, Khairani Sakdiah. "Pengaruh Promosi dan Pelayanan dalam Pengambilan Keputusan Menjadi Nasabah Tabungan Haji pada Bank Sumut Syariah KCP Stabat", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025<br><small>Crossref</small> | 7 words — < 1% |
| 125 | Wahyudi, Eko. "Strategy of Creating Competitive Advantage Through Product Innovation and Social Media in Improving Marketing                                                                                                                                                          | 7 words — < 1% |

- 126 Anwar, Ahmad Luthfi Mubarokul. "Peningkatan Islamic Branding dan Brand Image Terhadap Consumer Decision Dengan Mediasi Brand Trust pada Air Mineral dalam Kemasan Merek Kh-Q", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023

6 words — < 1%

ProQuest

- 127 Khatamy, Azizah Azmi. "Peran Moderasi Firm Size dan Profitabilitas Terhadap Maksimalisasi Firm Value Dengan Corporate Social Responsibility Disclosure dan Good Corporate Governance pada Perusahaan Sektor Energi", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

6 words — < 1%

ProQuest

- 128 Muhammad Yusuf, Andika Kurniawan. "Pengaruh Non-Debt Tax Shield Dan Cost Of Financial Distress Terhadap Struktur Modal Pada Perusahaan Sub Sektor Logam Dan Sejenisnya Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2013-2017", Neraca : Jurnal Akuntansi Terapan, 2020

6 words — < 1%

Crossref

- 129 Mustafidah, Elwafa Nur Aizzatul. "Peran Teknologi Informasi Dalam Memoderasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perbankan Umum Syariah di Kota Semarang)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2024

6 words — < 1%

ProQuest

- 130 Nurrahmi Utami Tamping, Syahrir Natsir, Risnawati Risnawati. "PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HADJI KALLA CABANG PALU", Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako (JIMUT), 2020

6 words — < 1%

Crossref

- 131 Sarjono. "Kepuasan Kerja Guru Pada Lembaga Paud Islam di Kabupaten Cilacap (Studi Komparatif Pada TK IT Insan Kamil dan RA AL Barokah Cisumur Kecamatan Gandrungmangu).", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

6 words — < 1%

ProQuest

- 132 Sri Wahyuni. "Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Integra Trustindo Utama Pekanbaru", eCo-Buss, 2020

6 words — < 1%

Crossref

133

Syabillah Alvega Resmaya, Faiz Rahman Siddiq, Agus Endrianto Suseno. "Pengaruh Digitalisasi dan Literasi Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan Persepsian Umkm Dengan Inovasi Sebagai Pemediasi Pada UMKM Di Kabupaten Sragen", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2026

Crossref

6 words — < 1%

134

Three, Ermit. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Manajemen Stres Guru terhadap Kinerja Guru SMK Muhammadiyah Ajibarang.", Universitas Islam Negeri Saifuddin Zuhri (Indonesia)

ProQuest

6 words — < 1%

135

Ulil Difla, Sabaruddin, Siti Asmanah. "EFEKTIVITAS SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN, DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN DESENTRALISASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI", UTILITY: Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi, 2024

Crossref

6 words — < 1%