

## **Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Pengendalian Internal Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Anggota Puskopsyah BMT Jawa Tengah)**

**Eka Retnowati, Raharja**

*Universitas Diponegoro Semarang*

*Correspondence: [alphardprivate@gmail.com](mailto:alphardprivate@gmail.com)*

### **Abstract**

This research is generally aimed empirically in testing the implementation of total quality management (TQM) on organizational performance by applying the implementation of internal control structure as intervening variable. In the implementation of total quality management (TQM) on Baitul Maal Wa Tamwil is associated with the internal control structure of Baitul Maal Wa Tamwil Puskopsyah member of the performance. This research uses quantitative method by using Structural Equation Model (SEM) based on Partial Least Square (PLS) 3.0 component. In the research object, all Baitul Maal Tamwil were selected as the population while the sample in this study focused on members of Puskopsyah (Pusat Koperasi Syariah) BMT (Baitul Maal Wa Tamwil) Central Java, which sampling based on purposive sampling method with total sample there are 97 respondents. The results of this study indicate that the implementation of total quality management (TQM) does not directly affect the performance of the organization but has an effect on the implementation of internal control structure which is the mediator of the relationship between total quality management (TQM) and organizational performance.

**Keywords:** Total Quality Management (TQM); Organization Performance (KO); and Internal Control (PI)

### **Abstract**

Penelitian ini secara umum ditujukan secara empiris untuk menguji implementasi Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja organisasi dengan menerapkan struktur pengendalian internal sebagai variabel

intervening. Dalam penerapan Total Quality Management (TQM) pada Baitul Maal Wa Tamwil dikaitkan dengan struktur pengendalian internal anggota Baitul Maal Wa Tamwil Puskopsyah terhadap kinerja. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM) berbasis komponen Partial Least Square (PLS) 3.0. Pada objek penelitian seluruh Baitul Maal Tamwil dipilih sebagai populasi sedangkan sampel dalam penelitian ini difokuskan pada anggota Puskopsyah (Pusat Koperasi Syariah) BMT (Baitul Maal Wa Tamwil) Jawa Tengah yang pengambilan sampelnya berdasarkan metode purposive sampling dengan jumlah sampel ada 97 responden. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) tidak secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi tetapi berpengaruh terhadap penerapan struktur pengendalian internal yang menjadi mediator hubungan antara Total Quality Management (TQM) dan kinerja organisasi.

**Kata kunci:** Total Quality Management (TQM); Kinerja Organisasi (KO); dan Pengendalian Internal (PI)

---

## Pendahuluan

Sejak berdirinya Bank Muamalat Indonesia (BMI) tahun 1991 khasanah perbankan Indonesia dilengkapi dengan salah satu lembaga perbankan dengan menggunakan sistem bagi hasil sebagai pengganti dari sistem bunga. Sejak saat itu pula berdiri lembaga keuangan syariah yang ukurannya lebih kecil berupa BPR Syariah dan Baitul Maal Tamwil (BMT). Kehadiran BMT-BMT dirasakan oleh masyarakat sebagai lembaga keuangan alternatif disamping perbankan dan lembaga keuangan yang lain. Apalagi BMT ini dioperasikan dengan sistem bagi hasil yang merupakan sistem syariah, sementara perkembangan menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap lembaga keuangan syariah meningkat, maka keberadaan BMT yang menjadi alternatif yang tidak dianggap kecil. Namun demikian kondisi persaingan BMT dengan bank konvensional maupun dengan BPR yang demikian mendorong untuk mencari strategi yang tepat untuk perkembangan BMT dengan jalan peningkatan kinerja organisasi dan daya saing masing-masing BMT.

Dalam kenyataannya, BMT-BMT di Jawa Tengah tidak semua bagus kinerjanya ini dibuktikan banyak BMT yang telah berkembang mengalami penurunan atau tenggelam. Perkembangan BMT dipandang belum sepenuhnya menjawab problem real ekonomi yang ada dikalangan masyarakat. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor pendukung baik dari internal maupun eksternal diantaranya tingkat kepercayaan masyarakat kepada BMT yang masih rendah, sumber daya manusia yang belum memadainya, karyawan masih dari kalangan kerabat, persaingan antar BMT dan lemahnya sistem pengawasan dari Dinkop (Dinas Koperasi). Dengan ini sangat diperlukan total quality management (TQM) sebagai alat konsep manajemen modern untuk memaksimalkan daya saing.

Ishikawa (dikutip oleh Muslikun, et al. 2015) menjelaskan kalau Total Quality Management (TQM) hadir sebagai jawaban atas kebutuhan akan totalitas mutu untuk memuaskan para pelanggan sekaligus pemilik sumber dayanya. Total quality management (TQM) juga merupakan falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork produktivitas, pengertian dan kepuasan pelanggan. Pengendalian internal adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh dewan komisaris, manajemen dan personel satuan usaha lainnya yang dirancang untuk mendapatkan keyakinan yang memadai tentang pencapaian 3 golongan tujuan yaitu keandalan pelaporan keuangan, efektifitas dan efisiensi operasi dan kepatuhan terhadap hukum serta peraturan yang berlaku. (IAI, 2011, 319:2). Sehingga perusahaan besar dan perusahaan yang sedang berkembang membutuhkan peranan pengendalian intern yang besar juga.

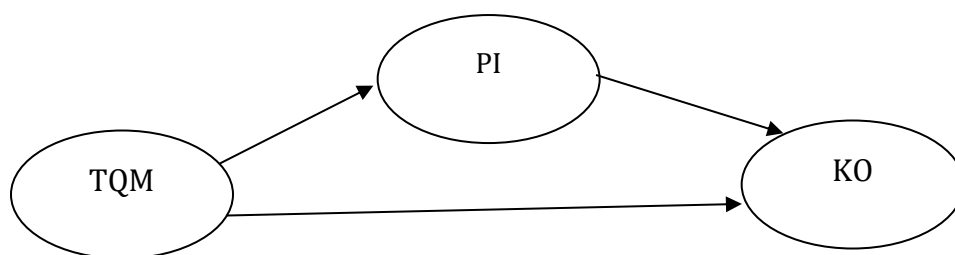
## **Telaah Literatur**

### **Teori Kontijensi**

Sistem pengendalian dalam sebuah organisasi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan. Kegagalan dalam menerapkan sistem pengendalian akan berdampak pada kegagalan organisasi yang pada akhirnya memberikan akibat fatal sebagai contoh kerugian finansial, hilangnya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant dan Van der Stede, 2007). Oleh karena itu diklaim bahwa

sebuah organisasi tanpa pengendalian adalah tidak mungkin (Otley dan Berry, 1980).

Dalam penelitian ini faktor kontijensi berupa variabel intervening digunakan untuk mengevaluasi serta pengawasan atas penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja organisasi. Faktor kontijensi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pengendalian intern (quality goal, quality feedback, dan quality incentive). Faktor tersebut akan bertindak sebagai variabel intervening dalam hubungannya dengan Total Quality Management (TQM) dan kinerja organisasi. Variabel mediasi ini digunakan untuk melihat hubungan langsung dan tidak langsung dari variabel Total Quality Management (TQM) dan kinerja organisasi.



**Gambar 1.** Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan:

TQM : Total Quality Management

PI : Pengendalian Internal

KO : Kinerja Organisasi

Hipotesis Penelitian

H1: Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

H2: Pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

H3: Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif terhadap pengendalian intern

### **Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel yang digunakan yaitu variabel bebas, terikat dan intervening. Variabel bebas yaitu Total

Quality Management (TQM), sedangkan variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Organisasi dan Pengendalian Intern sebagai variabel interveningnya. Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan metode Purposive Sampling. Populasi dalam penelitian ini yaitu Seluruh anggota Puskopsyah BMT Jawa Tengah yang tersebar di 33 kabupate/kota di Jawa Tengah. Penelitian ini BMT anggota Puskopsyah BMT Jawa Tengah yang diwakilkan oleh manager atau pengurus sebagai responden. Kriteria responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah responden yang mengikuti RAT (Rapat Anggota Tahunan) dua tahun berturut-turut.

Adapun lokasi penelitian dilakukan pada BMT yang ada diseluruh Provinsi Jawa Tengah merupakan anggota Puskopsyah BMT Jawa Tengah. Jadi Jumlah seluruh anggota puskopsyah BMT Jawa Tengah dipakai obyek dan lokasi penelitian ini ada 209 BMT yang tersebar di seluruh Provinsi Jawa Tengah. Waktu penyebaran kuesioner ke lapangan akan dilaksanakan mulai pada 1 September 2017 dengan batas pengembalian pada tanggal 1 Desember 2017. Data dihimpun memakai metode secara langsung yaitu survey dengan menggunakan data kuisioner sebagai perantara bantu yang cukup bagus baik cara tertutup maupun terbuka, adalah dengan membawa secara langsung dengan sumber berupa pertanyaan. Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono (2012) mendefinisikan data primer adalah sebagai berikut: "Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data". Pengumpulan data primer dalam penelitian ini melalui cara menyebarkan kuesioner dan melakukan wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan. Pihak-pihak yang berhubungan dalam hal ini adalah BMT-BMT anggota Puskopsyah BMT Jawa Tengah. Setelah data tersebut disebarakan lalu diambil kembali oleh peneliti guna dijadikan data primer dalam penelitian ini. Kemudian data tersebut diklasifikasikan berdasarkan skala likert 1-5. Setiap pilihan pernyataan tersebut diberi nilai dengan skala penilaian sebagai berikut. 5 = sangat setuju (SS); 4 = setuju (S); 3 = netral (N); 2= tidak setuju (TS) dan 1= sangat tidak setuju (STS).

## Hasil Dan Pembahasan

### Model Pengukuran dan Model Struktural

Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja organisasi dengan pengendalian internal sebagai variabel intervening dianalisis menggunakan model Structural Equating Model, metode alternatif dengan partial least square (PLS). Sama halnya pada SEM juga berbentuk 2 model yaitu, model pengukuran dan model structural. Melalui model pengukuran dengan indikator reflektif akan dinilai validitas dari masing-masing indikator dan menguji reliabilitas dari konstruk indikator yang dinilai. Indikator yang memiliki loading factor kurang dari 0,60 akan di drop dari model, sedangkan composite reliability yang dianggap memuaskan adalah lebih besar dari 0,70. Berikut ini disajikan model pengukuran dari masing-masing variabel (Construct) yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 1.** Uji Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AP	0.959	0,960	0.968	0.859
KO	0.946	0.954	0.965	0.902
LP	0.937	0.937	0.955	0,840
PG	0.908	0.918	0.937	0.788
PI	0.983	0.983	0.984	0.772
PM	0.943	0.944	0.957	0.815
PPK	0.817	0,820	0,880	0.647
PR	0.949	0.949	0.963	0.867
PTM	0,910	0.911	0.944	0.848
TQM	0.951	0.956	0.958	0.677

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Pada tabel 1 terlihat bahwa nilai cronbach alpha dan Composite Reliability pada semua indikator dan variabel/ konstruk yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Sedangkan untuk nilai AVE lebih dari 0,60 sehingga semua indikantor dalam penelitian ini

valid. Dibawah ini disajikan koefisien jalur dan nilai statistic uji T untuk masing-masing jalur.

**Tabel 2.** Hasil Output Path Coefficients dan P-Value

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
AP -> PI	0.292	0.292	0.005	56.404	0,000
LP -> PI	0.231	0.231	0.005	42.813	0,000
PG -> TQM	0.415	0.418	0.016	25.984	0,000
PI -> KO	0.526	0.508	0.169	3.116	0.002
PM -> PI	0.277	0.279	0.010	28.224	0,000
PPK -> TQM	0.313	0.312	0.015	21.319	0,000
PR -> PI	0.244	0.244	0.005	48.638	0,000
PTM -> TQM	0.325	0.326	0.013	25.889	0,000
TQM -> KO	-0.257	-0.232	0.214	1.204	0.229
TQM -> PI	0.002	0.002	0.001	1.867	0.063

Sumber: Output Smart PLS 3.0 (2018) \*t kritis = 1,661

Melalui nilai-nilai yang terdapat pada diagram jalur model structural antar varaibel laten pada tabel 2 dapat dihitung besar pengaruh masing-masing variabel pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja organisasi dengan pengendalian intern sebagai variabel intervening dan hasilnya disajikan pada tabel 3 sebagai berikut:

**Tabel 3.** Pengaruh Masing-masing Variabel

	Koefisien Jalur	Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung	Total
AP -> PI	0.292	8,5%	15,3%	23,8%
LP -> PI	0.231	5,3%	12,1%	17,4%
PG -> TQM	0.415	1,7%	-10,7%	-9,0%
PI -> KO	0.526	27,6%	0,000	27,6%
PM -> PI	0.277	7,6%	14,6%	22,2%

PPK -> TQM	0.313	9,7%	-8,0%	1,7%
PR -> PI	0.244	5,9%	12,8%	18,7%
PTM -> TQM	0.325	10,5%	-8,4%	-2,10%
TQM -> KO	-0.257	6,60%	0,000	6,60%
TQM -> PI	0.002	0%	0,000	0,000
Total Pengaruh Secara bersama-sama				106,9%

Sumber: Hasil olah dan analisa data

Jika dilihat pada tabel 3 di atas maka terlihat bahwa variabel total quality management (TQM) terhadap kinerja organisasi dengan variabel pengendalian internal sebagai variabel intervening mampu menjelaskan atau mempengaruhi perubahan yang terjadi pada kinerja organisasi sebesar 100% lebih sehingga hampir sebagian besar dipengaruhi variabel penelitian yang sedang di teliti.

## Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

### Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi

Hipotesis pertama yang menyatakan total quality management berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Hasil uji statistik menolak hipotesis tersebut ditunjukkan dengan koefisiensi parameter beta yang bernilai negatif sebesar 0.258 dengan p-value sebesar 0.246 ( $p > 0.05$ ) yang berarti tidak signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hipotesis yang penulis kemukakan sebelum dilakukan penelitian.

Dalam penelitian ini terjadi bahwa penerapan total quality management berpengaruh negative terhadap terhadap kinerja dan meskipun tidak signifikan. Hal ini yang artinya bahwa implementasi total quality management (TQM) tidak dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dimungkinkan karena total quality management yang di susun oleh Baitul Maal Wa Tamwil di Jawa Tengah. Hal ini dibuktikan dengan adanya kasus beberapa Baitul Maal Wa Tamwil yang tutup di wilayah Jawa Tengah, dimana Baitul Maal Wa Tamwil tersebut memberikan pelayanan yang sangat baik pada anggota dengan pemberian bagi hasil yang cukup tinggi dan hadiah terlalu besar untuk anggota khusus.



Sehingga mengakitnya timpang di sisi kinerja keuangan Baitul Maal Wa Tamwil mengakibatkan BMT tutup.

Muslikun et.al (2015) menyatakan teori kontijensi dalam metode penelitian mengargumenkan bahwa efektivitas desain sistem akuntansi manajemen tergantung eksistensi perpaduan antar organisasi dengan lingkungannya. Sistem akuntansi manajemen dikatakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hasil hubungan antara penerapan total quality management terhadap kinerja manajerial. Apabila sistem akuntansi manajemen fit dengan konteks dan kondisi organisasi maka diproposisikan akan menimbulkan kinerja superior.

Penelitian Sri Fadillah (2012) menyatakan bahwa total quality management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan hasil uji penelitian ini sejalan dengan penelitian Devi (2013) menyatakan bahwa implementasi total quality management tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada hotel dipadang. Suprantungrum dan Listianingsih (2003) menyatakan interaksi total quality management dengan Sistem Pengukuran Kinerja tidak signifikan dan negatif. Robert (2014) menyatakan bahwa total quality management tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Organisasi**

Hasil uji statistik menerima hipotesis pertama (H2) yang diajukan yaitu variabel pengendalian intern berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji terhadap koefisien parameter beta pada original sample antara pengendalian intern terhadap kinerja organisasi yang menunjukkan nilai positif sebesar 0.526 dengan nilai p-value sebesar 0.004 ( $< 0.05$ ) yang berarti signifikan pada alpha 5%. Arah koefisien positif berarti bahwa penerapan pengendalian intern sebuah organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi semakin baik. Dapat disimpulkan bahwa semakin penerapan pengendalian internal yang dilakukan para manager dan pengurus-pengurus serta pengelola BMT maka akan semakin meningkatkan kinerja organisasi yang baik dengan harapan BMT akan semakin berkembang.

Teori kontinjensi akuntansi manajemen ini menunjukkan suatu upaya dalam penentuan sistem pengendalian yang paling memungkinkan atas seperangkat keadaan yang ada pada suatu organisasi. Penggunaan teori kontinjensi untuk analisis dalam akuntansi manajemen telah lama menarik minat para peneliti. Pendekatan kontinjensi yang digunakan dalam akuntansi manajemen berdasarkan premis bahwa tidak terdapat satu sistem akuntansi-akuntansi manajemen secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Otley dalam Kiswanto, 2006).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sri Fadillah (2012) implementasi pengendalian intern berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan model balanced scorecard. Robert (2014) yang menyatakan bahwa nilai dari sistem pengendalian internal (SPI) dikategorikan baik dimana sistem pengendalian internal dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dimana semakin baik sistem pengendalian internal yang diterapkan maka semakin baik pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Berdasarkan hasil baik ini dapat menggambarkan penerapan sistem pengendalian internal telah dilakukan dengan efektif oleh perusahaan perhotelan di kota Padang dan telah memiliki pengetahuan yang cukup baik sistem pengendalian internal.

### **Pengaruh Total Quality Management Terhadap pengendalian Internal**

Hasil uji statistik menerima hipotesis pertama (H1) yang diajukan yaitu variabel total quality management (TQM) berpengaruh positif terhadap pengendalian intern. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji terhadap koefisien parameter beta pada original sample antara total quality management (TQM) terhadap pengendalian intern yang menunjukkan nilai positif sebesar 0.873 dengan nilai p-value sebesar 0.00 ( $< 0.05$ ) yang berarti signifikan pada alpha 5%. Arah koefisien positif berarti bahwa penerapan total quality management sebuah organisasi mampu mendorong kepatuhan pengendalian intern atas aktivitas perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa semakin implikasi total quality management yang dilakukan para manager dan pengurus-pengurus BMT

maka akan semakin meningkatkan pengawasan pengendalian intern untuk organisasinya.

Hal ini mendukung teori kontijensi yang menyatakan jika teori ini merespon pendekatan universalistik yang menyatakan bahwa suatu sistem pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan kondisi lingkungan dimana saja (Kiswanto,2007). Hasil penelitian ini yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sri Fadillah (2012) menyatakan bahwa secara langsung variabel implementasi pengendalian intern memberikan kontribusi atau pengaruh sebesar 29,8% terhadap kinerja organisasi dengan model balanced scorecard, kemudian pengaruh secara tidak langsung karena hubungannya dengan implementasi total quality management sebesar 5,7% (Jafar et.al 2010).

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian tersebut dapat menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian maka hasil yang pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ditolak karena variabel total quality management (TQM) ternyata tidak signifikan dan negatif terhadap kinerja organisasi di Anggota Puskopsyah BMT Jawa Tengah. Sedangkan untuk dari pengolahan data hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima dan menunjukkan bahwa variabel pengendalian intern berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi di anggota Puskopsyah (Pusat Koperasi Syariah) BMT Jawa Tengah. Dan untuk Pengolahan data diketahui bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima dan ini menunjukkan bahwa variabel total quality management (TQM) berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengendalian intern.

### **Bibliografi**

- Fadilah, Sri. (2012). "Pengaruh Implementasi Pengendalian Intern dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi." *MiMBAR*, Vol.XXVIII, No.1, pp.19-30.
- Gaspersz, Vincent. (1997). "Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa." Jakarta: Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Gharakhani, Davood., H. Rahwati., M.R Farrokhi., and A.Farahmandian.

- (2013). "Total Quality Management and Organizational Performance." *American Journal of Industrial Engineering*, Vol.1, No.3, pp.46-50.
- Ghozali, Imam. (2006). "Structural Equation Modeling metode alternative dengan PLS". Semarang: Badan Penerbit UNDIP
- Haque, Zahirul. (2003). "Strategic Management Accounting. "2 ed. Australia: Pearson Education Australia.
- Iswanto, Kwat. (2009). "Manajemen Syari'ah: Implementasi TQM Dalam Lembaga Keuangan Syariah. "Yogyakarta: Pusaka Pelajar.
- Jafar, Hotman. Iskandar M, Andri N dan Wahidin Y. (2010). "Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Fungsi Audit Internal (Studi Pada Perusahaan Bersertifikasi ISO 9000 di Provinsi Sumatera Utara)". *Jurnal Ekonom*, Vol 13, No 1. Pp.10-17.
- Kiswanto. (2007). "Implementasi Manajemen Kualitas pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Management. Tesis Dipublikasikan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Korankye, A. Addae. (2013). "Total Quality Managemet (TQM) : A Source of Competitive Advantage. A Comparative Study Manufacturing and service Firms In Ghana." *Internasional Journal of Asian Social Science*, Vol.3, No.6. pp.1293-1305.