



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 14135-14143

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Total Quality Management dan Budaya Organisasi sebagai Determinan Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Bali)

I Gusti Ayu Dianti Anggraini Putri, Putu Putri Prawitasari

Universitas Pendidikan Nasional

diantianggraini20@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 100 manajer pada perusahaan manufaktur di Provinsi Bali yang terdiri atas manajer tingkat lower management, middle management, dan top management. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan pendekatan Hair et al. dengan teknik purposive sampling sesuai dengan kriteria penelitian yang telah ditetapkan. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi maupun kinerja manajerial. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh Total Quality Management dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa penerapan manajemen kualitas yang efektif dan budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan efektivitas pelaksanaan fungsi manajerial. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen serta menjadi masukan praktis bagi perusahaan manufaktur dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: Total Quality Management, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Manajerial, Perusahaan Manufaktur.

1. Latar Belakang

Perkembangan globalisasi, kemajuan teknologi, dan meningkatnya persaingan bisnis telah mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi agar mampu mempertahankan keberlangsungan usaha dan memenangkan persaingan pasar. Perusahaan tidak hanya dituntut menghasilkan produk yang berkualitas, tetapi juga harus mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien agar dapat memberikan nilai tambah yang berkelanjutan. Dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif, kualitas menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi berisiko kehilangan daya saing bahkan mengalami penurunan kinerja yang dapat mengancam kelangsungan usahanya. Oleh karena itu, penerapan sistem manajemen yang berorientasi pada kualitas menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi modern (Wesly et al., 2021).

Salah satu sektor yang menghadapi tekanan persaingan cukup tinggi adalah sektor manufaktur. Perusahaan manufaktur memiliki peran penting dalam perekonomian karena berkontribusi dalam menciptakan nilai tambah melalui proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang memiliki nilai ekonomis. Aktivitas manufaktur melibatkan berbagai sumber daya, mulai dari tenaga kerja, teknologi, modal, hingga sistem manajemen yang terintegrasi. Kompleksitas proses produksi tersebut menyebabkan perusahaan manufaktur harus mampu menjaga kualitas produk, meningkatkan efisiensi operasional, serta merespons perubahan kebutuhan pasar secara cepat dan tepat. Dalam situasi tersebut, kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki menjadi faktor

penting yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Makmur et al., 2022).

Pada tahun 2025, industri manufaktur di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang semakin kompleks. Tantangan tersebut tidak hanya berasal dari meningkatnya persaingan global, tetapi juga dari perubahan pola konsumsi masyarakat, perkembangan teknologi digital, serta tuntutan terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan. Perusahaan manufaktur dituntut untuk mengadopsi teknologi industri 4.0 seperti *Internet of Things* (IoT), *big data analytics*, dan otomatisasi proses produksi guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Namun, implementasi teknologi tersebut sering kali menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan infrastruktur, biaya investasi yang tinggi, serta kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan industri modern. Selain itu, ketidakstabilan rantai pasok global sebagai dampak dari berbagai dinamika ekonomi dan geopolitik juga menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan manufaktur dalam menjaga kelancaran operasionalnya.

Kondisi tersebut juga dirasakan oleh perusahaan manufaktur yang beroperasi di Provinsi Bali. Meskipun Bali lebih dikenal sebagai daerah yang mengandalkan sektor pariwisata, sektor manufaktur tetap memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian daerah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali tahun 2025, terdapat 485 perusahaan manufaktur skala menengah dan besar yang masih aktif beroperasi. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa sektor manufaktur memiliki peran yang cukup penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan nilai tambah produk lokal. Namun demikian, perusahaan manufaktur di Bali juga menghadapi berbagai tantangan, seperti transformasi digital, keterbatasan tenaga kerja terampil, meningkatnya tuntutan keberlanjutan lingkungan, serta kebutuhan untuk meningkatkan daya saing di tengah persaingan pasar yang semakin terbuka.

Keberhasilan perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan tersebut tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal dan teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas pengelolaan sumber daya manusia dan efektivitas sistem manajemen yang diterapkan. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan dalam menjalankan berbagai aktivitas organisasi, mulai dari proses operasional hingga pengambilan keputusan strategis. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan individu-individu yang memiliki kemampuan manajerial yang baik agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks ini, kinerja manajerial menjadi salah satu aspek yang sangat penting karena mencerminkan kemampuan manajer dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, serta mengendalikan berbagai aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Badzaly & Fitriah, 2021).

Kinerja manajerial merupakan indikator yang menunjukkan sejauh mana seorang manajer mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara optimal. Kinerja manajerial yang baik akan membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas, memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, serta menciptakan koordinasi yang efektif antarbagian dalam organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja manajerial dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi karena berbagai sumber daya yang dimiliki tidak dikelola secara optimal. Oleh sebab itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja manajerial sehingga organisasi dapat merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan perusahaan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan untuk meningkatkan efektivitas organisasi adalah *total quality management* (TQM). TQM merupakan pendekatan manajemen yang berorientasi pada kualitas dan menekankan pentingnya perbaikan berkelanjutan dalam seluruh aspek organisasi. Konsep ini menempatkan pelanggan sebagai fokus utama sekaligus mendorong keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan kualitas secara terus-menerus. Melalui penerapan TQM, organisasi diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi kesalahan kerja, memperbaiki kualitas produk maupun layanan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Tidak hanya itu, TQM juga dapat membantu manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara lebih efektif karena setiap aktivitas organisasi dijalankan berdasarkan standar kualitas yang jelas dan terukur (Dani et al., 2024).

Selain TQM, budaya organisasi juga merupakan faktor yang memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja manajerial. Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk perilaku kerja yang positif, meningkatkan rasa tanggung jawab, memperkuat kerja sama tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah dapat menyebabkan rendahnya disiplin kerja, kurangnya koordinasi antarpegawai, dan menurunnya efektivitas

pelaksanaan tugas organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan manajer dalam menjalankan fungsi manajerialnya (Kasmir, 2020).

Dalam perspektif teori kontingensi, efektivitas suatu sistem manajemen tidak dapat dilepaskan dari kondisi dan karakteristik organisasi yang bersangkutan. Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang dapat diterapkan secara universal pada seluruh organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara strategi, struktur organisasi, lingkungan, serta karakteristik internal yang dimiliki perusahaan (Manurung et al., 2021). Berdasarkan teori tersebut, pengaruh TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial kemungkinan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi lainnya yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut.

Salah satu faktor yang diduga memiliki peran penting dalam hubungan tersebut adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan tingkat keterikatan, loyalitas, dan kesediaan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, dan bersedia memberikan usaha terbaik bagi organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan menurunnya motivasi kerja, meningkatnya keinginan untuk meninggalkan organisasi, serta rendahnya partisipasi dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan (Raharjo et al., 2023).

Penerapan TQM pada dasarnya membutuhkan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam menjalankan prinsip-prinsip kualitas dan perbaikan berkelanjutan. Ketika organisasi berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan TQM, karyawan akan merasa lebih dihargai dan dilibatkan dalam proses organisasi sehingga dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya berpotensi meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas manajerial. Demikian pula dengan budaya organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga memperkuat komitmen karyawan dan mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, komitmen organisasi diduga memiliki peran sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana TQM dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja manajerial.

Berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji hubungan antara TQM, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial. Penelitian Effiandi et al. (2024), Kinanti dan Hayati (2023), serta Badzaly dan Fitriah (2021) menemukan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Namun, hasil berbeda ditemukan oleh Marthin dan Saebani (2022) yang menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Perbedaan hasil juga ditemukan pada penelitian mengenai budaya organisasi. Kinanti dan Hayati (2023) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan Alansori et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Selain adanya inkonsistensi hasil penelitian, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada pengaruh langsung TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial masih relatif terbatas. Beberapa penelitian memang telah menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, namun dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda, seperti perusahaan jasa, lembaga sosial, maupun instansi pemerintah. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang membuka peluang untuk melakukan pengujian lebih lanjut pada konteks perusahaan manufaktur.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model penelitian yang mengintegrasikan *total quality management* dan budaya organisasi sebagai determinan kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Model tersebut diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antarvariabel dibandingkan penelitian terdahulu yang umumnya hanya menguji pengaruh langsung. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Bali yang memiliki karakteristik berbeda dibandingkan daerah industri utama lainnya di Indonesia. Pemilihan konteks tersebut menjadi penting karena perusahaan manufaktur di Bali menghadapi tantangan spesifik terkait transformasi digital, keterbatasan sumber daya manusia, serta tuntutan keberlanjutan yang semakin meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial serta menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada perusahaan manufaktur di Bali. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur manajemen, khususnya yang berkaitan dengan teori kontingensi, sekaligus memberikan masukan praktis bagi perusahaan manufaktur dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja manajerial melalui penerapan TQM, penguatan budaya organisasi, dan peningkatan komitmen organisasi.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan manufaktur yang beroperasi di Provinsi Bali. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan karakteristik perusahaan manufaktur yang menghadapi tuntutan peningkatan kualitas, efisiensi operasional, dan daya saing melalui penerapan *total quality management* (TQM), penguatan budaya organisasi, serta peningkatan kinerja manajerial. Fokus penelitian diarahkan pada manajer yang terlibat dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas organisasi sehingga mampu memberikan informasi yang relevan mengenai variabel yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh manajer tingkat *lower management* hingga *top management* pada perusahaan manufaktur di Bali. Jumlah populasi tidak diketahui secara pasti sehingga penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan pendekatan Hair et al. (2010), yaitu minimal lima kali jumlah indikator penelitian. Jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 20 indikator sehingga ukuran sampel minimum yang diperoleh adalah 100 responden (Hair et al., 2010). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan 100 responden yang dipilih berdasarkan kriteria sebagai manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Bali dan terlibat dalam aktivitas pengambilan keputusan organisasi.

Data yang digunakan merupakan data kuantitatif yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber penelitian melalui survei kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian (Sulung & Muspawi, 2024). Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung maupun melalui media daring kepada manajer pada perusahaan manufaktur di Bali. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang meliputi *total quality management* (TQM), budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial. Setiap indikator diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 1 untuk sangat tidak setuju, skor 2 untuk tidak setuju, skor 3 untuk cukup setuju, skor 4 untuk setuju, dan skor 5 untuk sangat setuju (Sugiyono, 2022).

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, instrumen penelitian diuji terlebih dahulu melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai *corrected item-total correlation*. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi lebih besar dari 0,30 sehingga mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat (Hidayat, 2021). Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,70 yang menunjukkan tingkat konsistensi jawaban responden yang baik (Hidayat, 2021).

Data yang telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas selanjutnya dianalisis menggunakan program *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Tahap awal analisis dilakukan melalui uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas untuk memastikan model regresi yang digunakan memenuhi asumsi statistik (Sholihah et al., 2023).

Uji normalitas dilakukan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* terhadap nilai residual. Model penelitian dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sedangkan nilai signifikansi kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa data residual tidak berdistribusi normal (Sholihah et al., 2023). Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model penelitian dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas apabila nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 (Sari et al., 2024). Selanjutnya, uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan uji Glejser dengan meregresikan nilai absolut residual terhadap variabel independen. Model penelitian dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05 (Aprilia Indah Saputri Rambe et al., 2024).

Pengujian hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Metode ini digunakan karena penelitian melibatkan variabel mediasi berupa komitmen organisasi yang berperan dalam menjelaskan hubungan antara *total quality management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Analisis jalur memungkinkan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel dalam model penelitian (Mayawi et al., 2022). Persamaan struktural yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Y = \alpha + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

Keterangan:

X1 = Total Quality Management

X2 = Budaya Organisasi

Z = Komitmen Organisasi

Y = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

β = Koefisien Jalur

e = Error

Selanjutnya dilakukan pengujian koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1, dimana semakin besar nilai R^2 menunjukkan semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2020).

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji F dan uji t. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan seluruh variabel independen terhadap variabel dependen. Model dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0,05 (Sari & Herawati, 2023). Sementara itu, uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antarvariabel yang diuji (Sari & Herawati, 2023).

Untuk menguji peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi digunakan uji Sobel. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Perhitungan dilakukan menggunakan rumus Sobel Test sebagaimana dikemukakan oleh Ghozali (2021), yaitu:

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

Keterangan:

Sa = Standart error X-Z

Sb = Standart error Z-Y

a = Koefisien regresi X-Z

b = Koefisien regresi Z-Y

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung secara parsial, maka dihitung dengan rumus sebagai berikut

$$z = \frac{ab}{Sab}$$

dengan a merupakan koefisien jalur dari variabel independen ke variabel mediasi, b merupakan koefisien jalur dari variabel mediasi ke variabel dependen, Sa merupakan standar error koefisien a, dan Sb merupakan standar error koefisien b. Pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai z-hitung lebih besar dari nilai z-tabel pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2021).

3. Hasil dan Diskusi

3.1 Hasil

Penelitian ini melibatkan 100 manajer pada perusahaan manufaktur di Bali sebagai responden. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (71%), sedangkan perempuan berjumlah 29%. Dari aspek usia, sebagian besar responden berada pada rentang 29–39 tahun (55%), yang menunjukkan bahwa mayoritas manajer berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang relatif memadai dalam menjalankan fungsi manajerial.

Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja selama 4–6 tahun (53%), diikuti oleh masa kerja lebih dari 9 tahun (37%) dan 7–9 tahun (10%). Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman yang cukup dalam memahami proses bisnis dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan tingkat jabatan, mayoritas responden berada pada level *lower management* (59%), diikuti *middle management* (29%) dan *top management* (12%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa penelitian didominasi oleh manajer yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan operasional dan pengawasan aktivitas perusahaan, sehingga informasi yang diberikan dinilai relevan untuk menggambarkan penerapan *total quality management*, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Bali.

Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian memenuhi kriteria validitas dengan nilai korelasi item-total berada di atas 0,30. Nilai korelasi berkisar antara 0,814 hingga 0,936, sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan mampu mengukur konstruk yang diteliti. Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, dengan rentang nilai antara 0,911 sampai 0,943. Hasil tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi yang baik dan layak digunakan dalam proses pengumpulan data.

Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata dalam kategori baik. Variabel komitmen organisasi memperoleh nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,93, diikuti kinerja manajerial sebesar 3,91, budaya organisasi sebesar 3,89, dan *total quality management* sebesar 3,88. Pada variabel kinerja manajerial, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada kemampuan manajer dalam menyusun rencana kerja yang jelas untuk mencapai target perusahaan, sedangkan nilai rata-rata terendah terdapat pada kemampuan manajer dalam memantau pelaksanaan pekerjaan agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pada variabel *total quality management*, indikator dengan nilai tertinggi berkaitan dengan pemberian kepercayaan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas, sedangkan nilai terendah berkaitan dengan komitmen manajer terhadap penerapan kualitas kerja di perusahaan. Pada variabel budaya organisasi, indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada upaya manajer dalam mendorong rasa kebersamaan dalam tim, sementara nilai terendah terdapat pada pemberian fleksibilitas kerja kepada bawahan. Adapun pada variabel komitmen organisasi, indikator dengan nilai tertinggi berkaitan dengan pertimbangan risiko apabila meninggalkan perusahaan, sedangkan indikator dengan nilai terendah berkaitan dengan tanggung jawab untuk berkontribusi terhadap perusahaan.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, model penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,132 pada struktur pertama dan 0,093 pada struktur kedua. Nilai tersebut menunjukkan bahwa data penelitian memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai *tolerance* di atas 0,10 dan nilai VIF di bawah 10, sehingga tidak ditemukan adanya gejala multikolinearitas dalam model penelitian. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05 yang mengindikasikan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Hasil analisis jalur pada struktur pertama menunjukkan bahwa *total quality management* memiliki koefisien sebesar 0,295 terhadap komitmen organisasi, sedangkan budaya organisasi memiliki koefisien sebesar 0,152 terhadap komitmen organisasi. Pada struktur kedua, *total quality management* memiliki koefisien sebesar 0,524 terhadap kinerja manajerial, budaya organisasi memiliki koefisien sebesar 0,259 terhadap kinerja manajerial, dan komitmen organisasi memiliki koefisien sebesar 0,777 terhadap kinerja manajerial.

Nilai koefisien determinasi pada struktur pertama sebesar 0,351 menunjukkan bahwa variasi komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh *total quality management* dan budaya organisasi sebesar 35,1%, sedangkan sisanya

dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Pada struktur kedua diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,596 yang menunjukkan bahwa variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh *total quality management*, budaya organisasi, dan komitmen organisasi sebesar 59,6%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil uji kelayakan model menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 pada kedua struktur penelitian, yang menunjukkan bahwa model penelitian layak digunakan dalam pengujian hipotesis. Selanjutnya, hasil uji parsial menunjukkan bahwa pengaruh *total quality management* terhadap komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000, sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,002. Pada model kedua, pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial memiliki nilai signifikansi sebesar 0,002, dan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000.

Hasil uji Sobel menunjukkan nilai statistik sebesar 2,862 pada hubungan antara *total quality management* dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi. Selain itu, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja manajerial melalui komitmen organisasi menghasilkan nilai statistik sebesar 2,622.

3.2 Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Bali. Nilai koefisien sebesar 0,524 dengan signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa peningkatan penerapan *total quality management* akan diikuti oleh peningkatan kinerja manajerial. Temuan ini menunjukkan bahwa praktik manajemen yang berorientasi pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, serta keterlibatan seluruh anggota organisasi mampu membantu manajer dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan evaluasi secara lebih efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kontingensi yang menyatakan bahwa efektivitas suatu sistem manajemen bergantung pada kesesuaian antara praktik manajemen yang diterapkan dengan kondisi organisasi (Manurung et al., 2021). Selain itu, penerapan *total quality management* memungkinkan organisasi meningkatkan kualitas proses kerja sekaligus menekan biaya operasional sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja manajerial (Wahani et al., 2021). Temuan ini sejalan dengan penelitian Cincing (2022), Suciwati et al. (2023), dan Mangiwa dan Karuntu (2024) yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Nilai koefisien sebesar 0,259 dengan tingkat signifikansi 0,002 menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja manajerial yang dihasilkan. Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan kesamaan nilai, norma, dan perilaku kerja yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan bersama. Kondisi tersebut dapat membantu manajer menjalankan tugas secara lebih efektif karena didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang baik, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini mendukung teori kontingensi yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor situasional yang memengaruhi efektivitas kinerja manajerial (Manurung et al., 2021). Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Wahjono (2022) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai identitas sekaligus pedoman perilaku bagi anggota organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rinda et al. (2020), Tangdialla et al. (2021), dan Alil et al. (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial dengan nilai Z sebesar 2,862. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan penerapan *total quality management* dalam meningkatkan kinerja manajerial tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan komitmen organisasi. Penerapan prinsip-prinsip kualitas yang konsisten dapat menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, dan tanggung jawab anggota organisasi terhadap perusahaan. Ketika komitmen organisasi meningkat, individu akan lebih terdorong untuk mendukung tujuan organisasi dan berupaya mencapai kinerja yang lebih baik. Temuan ini sesuai dengan teori kontingensi yang menekankan bahwa efektivitas sistem manajemen dipengaruhi oleh faktor-faktor internal organisasi, termasuk komitmen organisasi (Manurung et al., 2021). Hasil penelitian ini juga mendukung Raharjo et al. (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Haryani dan Herawati (2021), Putri et al. (2024), serta Nasution dan Tasri (2022).

Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial dengan nilai Z sebesar 2,622. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mampu meningkatkan komitmen organisasi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Budaya organisasi yang menekankan kerja sama, tanggung jawab, kedisiplinan, dan rasa saling menghargai dapat membentuk keterikatan emosional anggota organisasi terhadap perusahaan. Keterikatan tersebut mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung teori kontingensi yang menempatkan komitmen organisasi sebagai faktor yang memperkuat efektivitas budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Suartama et al. (2024), Alil et al. (2025), dan Zaky (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Bali. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Total Quality Management* dan semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka kinerja manajerial yang dihasilkan juga cenderung semakin baik. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang mampu menjembatani pengaruh *Total Quality Management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Dengan kata lain, penerapan *Total Quality Management* dan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja manajerial. Temuan ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan kinerja manajerial tidak hanya bergantung pada penerapan sistem manajemen dan budaya organisasi yang efektif, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam membangun komitmen organisasi yang kuat di kalangan karyawan dan manajemen. Oleh karena itu, perusahaan manufaktur di Bali perlu terus memperkuat penerapan *Total Quality Management*, mengembangkan budaya organisasi yang positif, serta meningkatkan komitmen organisasi guna mendukung pencapaian kinerja manajerial yang optimal. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan objek penelitian dan mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja manajerial sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan manajerial.

Referensi

1. Alansori, A., Listyaningsih, E., Yuliansyah, Y., Lukman, I., & Sariningsih, E. (2021). Pengaruh total quality management, teknologi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 2(2), 129–139.
2. Aprilliani, R. (2024). Pengaruh karakteristik organisasi sistem reward dan punishment terhadap kinerja karyawan Casadienta Dental Klinik. *6681*(7), 1443–1449.
3. Badzaly, F. N., & Fitriah, E. (2021). Pengaruh penerapan total quality management, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Riset Akuntansi*, 1(2), 66–71.
4. Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2025). *Badan Pusat Statistik Provinsi Bali*. <https://bali.bps.go.id>
5. Cincing, Y. (2024). Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 1–9.
6. Dani, H. (2024). Pengaruh total quality management (TQM), budaya organisasi, partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan asuransi DKI Jakarta, 3, 7833–7845.
7. Effiandi, F., Heriyanto, R., & Chandra, N. (2024). Pengaruh total quality management (TQM), motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen (JISE)*, 2(4), 120–129.
8. Ghozali, I. (2020). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
9. Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Edisi ke-10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
10. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.
11. Haryani, H., & Herawati, J. (2021). Analisis peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara persepsi dukungan organisasional dan perilaku kewargaan organisasional pada karyawan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan (JPEK)*, 5(1), 141–152.
12. Hidayat, A. A. (2021). *Menyusun instrumen penelitian & uji validitas-reliabilitas*. Health Books Publishing.
13. Kasmir. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. PT RajaGrafindo Persada.
14. Kinanti, R. S., & Hayati, N. (2023). Pengaruh penerapan total quality management, budaya organisasi, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial. *Yos Soedarso Economics Journal (YEJ)*, 5(2).
15. Makmur, M. I., Amali, L. M., & Hamin, D. I. (2022). Pengaruh pertumbuhan aset dan risiko bisnis terhadap nilai perusahaan pada perusahaan manufaktur sub sektor makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2016–2020. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 140–147.
16. Manurung, A. H., Kartono, R., Tjahjana, D., Tjiptadi, D. D., & Saputra, N. (2021). *Manajemen: Teori perkembangannya*.
17. Marthin, A., & Saebani, A. (2022). Pengaruh penerapan total quality management (TQM), sistem pengukuran kinerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. *Accounting Student Research Journal*, 1(1), 1–19.

18. Mayawi, M., Bustan, A. W., Nurhayati, N., Fitriawati, A., & Salmin, M. (2022). Penerapan metode structural equation modelling dengan path analysis untuk menganalisis pengaruh motivasi orang tua dan kondisioning rumah terhadap akhlak (mandiri, kerja keras, dan tanggung jawab) siswa. *Jurnal Matematika dan Statistika*, 22(2), 1–7.
19. Putri, A. S. K., Citta, A. B., & Ridha, A. (2024). Pengaruh empowerment terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 5712–5723.
20. Raharjo, S. B., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: Studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi*, 4(1), 143–156.
21. Rinda, N. Z., Santi, F., & Baihaqi. (2020). Pengaruh penerapan total quality management dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada perusahaan swasta dan BUMN cabang Kota Bengkulu). *Student Journal of Business and Management*.
22. Sari, D. S., Mutia, A., & Sudharyati, N. (2024). Pengaruh profitabilitas, ukuran perusahaan dan struktur modal terhadap nilai perusahaan. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 24(2), 1707.
23. Sholihah, S. M. A., Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep uji asumsi klasik pada regresi linier berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, 2(2), 102–110.
24. Suartama, I. W. O. P., Putra, I. G. C., Puspitawati, N. M. D., & Suardhika, I. N. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 7(3), 416–433.
25. Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
26. Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: primer, sekunder, dan tersier. *Edu Research*, 5(3), 110–116.
27. Suciwati, D. P., Sion, M. Y. P., & Pratiwi, N. M. W. D. (2023). Pengaruh penerapan total quality management (TQM) dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada industri tekstil dan garmen di Denpasar. *Jurnal Bisnis & Kewirausahaan*, 19(1), 22–30.
28. Tangdialla, A. R., Kalangi, L., & Pinatik, S. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan sistem informasi akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial pada kantor sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(1), 34–48.
29. Wahani, M. M., Pangemanan, S. S., & Pinatik, S. (2021). Pengaruh total quality management (TQM) dan sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan Kotamobagu. 5(1), 1–12.
30. Wahjono, S. I. (2022). *Budaya organisasi*. Rajawali Pers.
31. Wesly, J., Kristiana, V., Bong, T., & Saputra, N. (2021). Pengaruh digital leadership, total quality management, dan knowledge management terhadap sustainability management pada perusahaan di DKI Jakarta. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(2), 97–124.
32. Zaky, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada industri manufaktur di Indonesia. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 89–95.