



ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ARISAMANDIRI PRATAMA DI KOTA DEMAK

Nugroho Widiastomo, Amie Kusumawardhani¹

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851
Email: nugroho.widiastomo@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Total Quality Management (TQM) toward managerial performance. With the increasingly widespread use of TQM in the business world, many companies grow rapidly and be able to compete in the market. According to Gaspersz, TQM is defined as a way of improving performance continuously (continuous performance improvement) at each level of operations or processes, in all functional areas of an organization with the use of all human and capital resources available.

This study was conducted using a survey of middle-class manager at PT. Arisamandiri Pratama, a manufacturing company, and then analyzed using regression analysis. This study analyzed whether there was an effect on customer focus, obsession toward quality, teamwork, and employee involvement and empowerment on managerial performance.

The results showed that the only variable which shows significant positive effect is the teamwork variable, while the other variables had no significant effect. In a manufacturing company, teamwork is the subject of work in order to ensure the company's production levels maintained, and even able to increase. With manager closeness to one another, their task can be solved immediately. While focusing on customers which actually gave negative effect rejected because PT. Arisamandiri Pratama's most of the activities are just assembling the items ordered from other companies. They only get orders from other companies to manufacture goods. Therefore, the company may not pay much attention to customers and better kept focusing on production activities.

Keywords: Total Quality Management, customer focus, obsession toward quality, teamwork, employee involvement and empowerment, managerial performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan perusahaan sangat dinamis di abad perdagangan bebas seperti saat sekarang. Kuantitas perusahaan bukan hanya dari perusahaan yang lahir pada era globalisasi dan sejumlah perusahaan asing namun juga dari perusahaan-perusahaan dari masa lalu, yaitu perusahaan yang lahir sebelum era globalisasi. Perkembangan perdagangan dunia menuntut perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap dapat bertahan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang akan bermunculan dan tetap terus memperoleh keuntungan. Kinerja manajerial merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian ekstra pada era ini karena pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan menjadi tempat mereka untuk menginvestasikan dananya.

Sistem *Total Quality Management* (TQM) dianggap cocok sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap optimis dengan konsep *going concern*. TQM membuat

perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus-menerus. Selain itu, TQM juga memiliki prinsip yang menghargai setiap entitas atau orang yang terlibat dengan memberikan kebebasan kepada setiap entitas tersebut untuk memberikan pendapat demi perbaikan perusahaan secara berkesinambungan. Ada sepuluh karakteristik TQM (Goetsch dan Davis, 1994) yang dapat mempengaruhi kinerja manajer, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaannya. Namun sebelumnya, perusahaan juga harus melakukan perubahan budaya kerja yang sebelumnya keberatan apabila hasil kerjanya dievaluasi menjadi lebih terbuka menghadapi evaluasi kinerja.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hubungan Fokus pada Pelanggan pada Kinerja Manajerial

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. (Goetsch dan Davis, 1994)

Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Orientasi pada pelanggan tersebut akan merangsang manajer untuk meningkatkan kinerjanya agar menghasilkan produk yang bermutu untuk memuaskan pelanggan.

H₁: Ada pengaruh antara fokus pada pelanggan dengan kinerja manajerial.

Hubungan Obsesi terhadap Kualitas pada Kinerja Manajerial

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif "Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip '*good enough is never good enough*'. (Goetsch dan Davis, 1994).

Obsesi terhadap kualitas merupakan sikap tidak pernah puas akan kualitas dari produk yang dihasilkan. Peningkatan kualitas produk juga dapat mengurangi biaya kualitas yang dapat menurunkan laba. Apabila sikap ini dapat ditanamkan di benak para manajer, maka kinerja para manajer akan meningkat karena mereka ingin tetap menghasilkan produk yang bermutu tinggi.

H₂: Ada pengaruh antara obsesi terhadap kualitas dengan kinerja manajerial.

Hubungan Kerjasama Tim pada Kinerja Manajerial

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. (Goetsch dan Davis, 1994)

Kerjasama tim merupakan cermin integritas perusahaan. Hubungan yang baik diantara anggota tim harus dijalin, dibina, dan dijaga. Kekompakan dalam melakukan aktivitas perusahaan akan meningkatkan kinerja para manajer perusahaan karena mereka merasa dapat diandalkan dan pasti melakukan hal yang terbaik demi nama tim karena

apabila salah seorang manajer melakukan sebuah kesalahan, maka anggota tim yang lain juga akan merasakan akibatnya.

H₃: Ada pengaruh antara kerjasama tim dengan kinerja manajerial.

Hubungan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan pada Kinerja Manajerial

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. (Goetsch dan Davis, 1994)

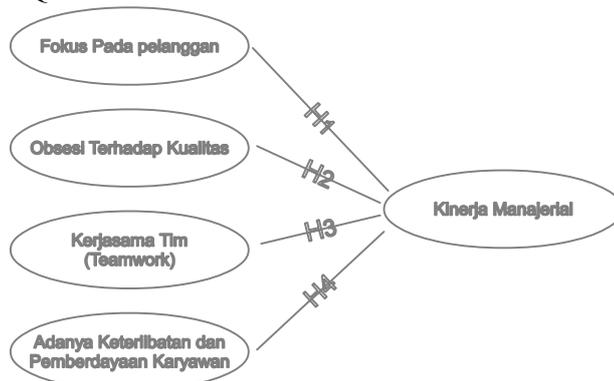
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan membuat karyawan memiliki andil dalam setiap keputusan dan aktivitas yang dilakukan perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa memiliki perusahaan. Perasaan yang dirasakan karyawan, dalam hal ini manajer, akan meningkatkan kinerja mereka karena mereka pasti akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan yang mereka anggap seperti milik mereka sendiri.

H₄: Ada pengaruh antara adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan kinerja manajerial.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari keterangan di atas, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial bersifat kausal. Peningkatan TQM akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Gambaran tersebut dapat divisualisasikan melalui kerangka di bawah ini.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT



Sumber : Buku dan Jurnal yang digunakan dalam penelitian ini (2015)

Kerangka pemikiran teoritis yang disajikan diatas menjelaskan bahwa fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Secara umum, variabel penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu variabel dependen dan variabel independen.

Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian penelitian (Ferdinand, 2006). Variabel dependen yaitu variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Manajerial (Y).

Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang pengaruhnya positif maupun negatif (Ferdinand, 2006). Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Kerjasama Tim (X_3), Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)

Populasi dan Teknik Penentuan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi penelitian ini adalah karyawan pada PT Arisamandiri Pratama yang berjumlah 105 responden. Sampel penelitian ini karyawan pada *middle management level* dan *low management level* yang berjumlah 50 orang. Menurut Erlina (2007: 72), jika peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian, maka disebut sensus, jika sebagian saja disebut sampel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas Variabel

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2005: 45). Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur yang digunakan dapat mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Pada penelitian ini sampel berjumlah 50, dengan demikian dapat dihitung $df = 50-2 = 48$. Berdasarkan tabel r dengan signifikansi 5%, apabila $df = 48$, maka diperoleh $r_{tabel} = 0,279$.

a. Fokus Pada Pelanggan

Berdasarkan tabel 1.1, uji validitas menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan pada kuesioner fokus pada pelanggan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hal ini berarti bahwa semua pertanyaan teruji validitasnya.

Tabel 1.1

Validitas Instrumen Fokus Pada Pelanggan

Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation (r_{hitung})	r_{tabel}	Keterangan
Pertanyaan 1	0,539	0,279	Valid
Pertanyaan 2	0,770	0,279	Valid
Pertanyaan 3	0,727	0,279	Valid
Pertanyaan 4	0,642	0,279	Valid
Pertanyaan 5	0,840	0,279	Valid
Pertanyaan 6	0,785	0,279	Valid
Pertanyaan 7	0,755	0,279	Valid
Pertanyaan 8	0,511	0,279	Valid
Pertanyaan 9	0,652	0,279	Valid
Pertanyaan 10	0,727	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

b. Obsesi Terhadap Kualitas

Menurut tabel 1.2 ada satu pertanyaan yang hasil uji validitasnya tidak valid; pertanyaan yang tidak valid tersebut yaitu pertanyaan 5. Ketidakvalidan ini disebabkan

karena r_{hitung} dan pertanyaan 5 $< r_{tabel}$. r_{hitung} pertanyaan 5 yang menyebabkan pertanyaan tersebut tidak valid adalah 0,180.

Tabel 1.2
Validitas Instrumen Obsesi Terhadap Kualitas

Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation (r_{hitung})	r_{tabel}	Keterangan
Pertanyaan 1	0,788	0,279	Valid
Pertanyaan 2	0,622	0,279	Valid
Pertanyaan 3	0,516	0,279	Valid
Pertanyaan 4	0,432	0,279	Valid
Pertanyaan 5	0,180	0,279	Tidak Valid
Pertanyaan 6	0,727	0,279	Valid
Pertanyaan 7	0,689	0,279	Valid
Pertanyaan 8	0,656	0,279	Valid
Pertanyaan 9	0,810	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

c. Kerjasama Tim

Berdasarkan tabel 1.3, uji validitas menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan pada kuesioner kerjasama tim (teamwork) dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hal ini berarti bahwa semua pertanyaan teruji validitasnya.

Tabel 1.3
Validitas Instrumen Kerjasama Tim (Teamwork)

Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation (r_{hitung})	r_{tabel}	Keterangan
Pertanyaan 1	0,814	0,279	Valid
Pertanyaan 2	0,625	0,279	Valid
Pertanyaan 3	0,604	0,279	Valid
Pertanyaan 4	0,804	0,279	Valid
Pertanyaan 5	0,809	0,279	Valid
Pertanyaan 6	0,844	0,279	Valid
Pertanyaan 7	0,710	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

d. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Berdasarkan tabel 1.4, uji validitas menunjukkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan pada kuesioner adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Hal ini berarti bahwa semua pertanyaan teruji validitasnya.

Tabel 1.4
Validitas Instrumen Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation (r_{hitung})	r_{tabel}	Keterangan
Pertanyaan 1	0,870	0,279	Valid
Pertanyaan 2	0,588	0,279	Valid
Pertanyaan 3	0,774	0,279	Valid
Pertanyaan 4	0,414	0,279	Valid
Pertanyaan 5	0,804	0,279	Valid
Pertanyaan 6	0,434	0,279	Valid
Pertanyaan 7	0,896	0,279	Valid
Pertanyaan 8	0,703	0,279	Valid
Pertanyaan 9	0,659	0,279	Valid
Pertanyaan 10	0,571	0,279	Valid
Pertanyaan 11	0,353	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

e. Kinerja Manajerial

Semua pertanyaan pada kuesioner variabel kinerja manajerial dinyatakan valid. Hal ini terbukti pada tabel 1.5 dimana *corrected item total correlation* seluruh pertanyaan > r_{tabel} .

Tabel 1.5
Validitas Instrumen Kinerja Manajerial

Pertanyaan	Corrected Item Total Correlation (r_{hitung})	r_{tabel}	Keterangan
Pertanyaan 1	0,895	0,279	Valid
Pertanyaan 2	0,913	0,279	Valid
Pertanyaan 3	0,904	0,279	Valid
Pertanyaan 4	0,875	0,279	Valid
Pertanyaan 5	0,853	0,279	Valid

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Pengujian Reliabilitas Variabel

Menurut Situmorang (2008: 37), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengukuran reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *one shot* atau pengukuran sekali saja. Pengukurannya hanya dilakukan satu kali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu variabel dikatakan *reliable* jika variabel tersebut memberikan nilai *cronbach's alpha* > 0,60.

Tabel 1.6
Reliability Statistics

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	N of Items
Fokus Pada Pelanggan	0,874	10
Obsesi Terhadap Kualitas	0,741	9
Kerjasama Tim	0,865	7
Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,836	11
Kinerja Manajerial	0,944	5

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Berdasarkan tabel 1.6, dapat dinyatakan *cronbach's alpha* dari tiap-tiap variabel *reliable* karena memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,60.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2005). Menurut Ghozali (2005), adanya gejala multikolinearitas dapat dilihat dari *tolerance value* atau nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas *tolerance value* adalah 0,1 dan batas VIF adalah 10.

Apabila *tolerance value* < 0,1 atau VIF > 10 = terjadi multikolinearitas. Apabila *tolerance value* > 0,1 atau VIF < 10 = tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.7. Hasil pengujiannya menunjukkan tidak ada satu variabel bebas yang memiliki nilai VIF lebih dari 10 dan tidak ada yang memiliki *tolerance value* lebih kecil dari 0,1. Jadi dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas dalam model regresi penelitian ini.

Tabel 1.7
Colinearity Statistics

No.	Variabel	Tolerance	VIF
1.	Fokus Pada Pelanggan	0,290	3,448
2.	Obsesi Terhadap Kualitas	0,195	5,128
3.	Kerjasama Tim	0,179	5,600
4.	Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,312	3,202

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas, artinya *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan tetap. Pengujian heterokedastisitas dapat dilakukan dengan cara grafik dan cara statistik. Pada penelitian ini digunakan cara grafik untuk mengetahui ada tidaknya gejala heterokedastisitas. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Ghozali, 2005).

Pada grafik scatterplot yang disajikan, terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu baik di atas maupun di bawah angka nol pada sumbu Y. Dengan demikian model regresi tidak menunjukkan adanya gejala heterokedastisitas. Hal ini berarti model regresi layak digunakan untuk memprediksi kinerja manajerial.

Hasil Uji Normalitas Data

Ada dua cara yang dapat digunakan untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak, yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Pada penelitian ini akan digunakan kedua cara tersebut.

a. Analisis Grafik

Analisis grafik dapat dilakukan dengan dua alat, yaitu grafik histogram dan grafik P-P Plot. Data yang baik adalah data yang memiliki pola distribusi normal. Pada grafik histogram, data yang mengikuti atau mendekati distribusi normal adalah distribusi data dengan bentuk lonceng. Pada grafik P-P Plot, sebuah data dikatakan berdistribusi normal apabila titik-titik datanya tidak menceng ke kiri atau ke kanan melainkan menyebar disekitar garis diagonal. Pada penelitian ini distribusi data pada grafik histogram berbentuk lonceng dan pada grafik P-P plot, titik-titiknya tidak condong ke salah satu sisi, kiri atau kanan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pola distribusi datanya adalah normal.

b. Uji Statistik

Pengujian normalitas data dengan hanya melihat grafik dapat menyesatkan kalau tidak melihat secara seksama. Oleh sebab itu, ada baiknya dilakukan juga uji normalitas data dengan menggunakan statistik agar lebih meyakinkan. Untuk memastikan apakah data di sepanjang garis diagonal berdistribusi normal, maka dilakukan uji kolmogorov-smirnov (1 *sample* KS) dengan melihat data residulnya apakah berdistribusi normal atau tidak. Hasil uji kolmogorov smirnov dapat dilihat pada tabel 1.8.

Tabel 1.8
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,64868689
Most Extreme Differences	Absolute	,144
	Positive	,086
	Negative	-,144
Kolmogorov-Smirnov Z		1,018
Asymp. Sig. (2-tailed)		,251

a. Test distribution is normal

b. Calculated from data

Sumber: Olahan Data SPSS

Uji ini dilakukan dengan membuat hipotesis:

- Jika probabilitas $< 0,05$, maka H_a diterima, artinya data residual tidak berdistribusi normal.
- Jika probabilitas $> 0,05$, maka H_0 diterima, artinya data residual berdistribusi normal.

Hasil uji kolmogorov-smirnov pada penelitian ini menunjukkan probabilitas = 0,251. dengan demikian, data pada penelitian ini berdistribusi normal dan dapat digunakan untuk melakukan uji – F dan uji – t karena $0,251 > 0,05$ (H_0 diterima).

Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Uji – t dilakukan untuk menguji secara parsial atau individu apakah fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), dan keterlibatan dan pemberdayaan

karyawan (X_4) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y). Hasil uji – t dapat dilihat di tabel 4.10. Dari hasil uji – t, dapat diketahui variabel yang berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial adalah variabel dengan probabilitas $< 0,05$.

1. Nilai signifikansi atau probabilitas variabel fokus pada pelanggan (X_1) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,934, maka dapat disimpulkan variabel fokus pada pelanggan (X_1) berpengaruh negatif. **H_1 ditolak.**
2. Nilai signifikansi atau probabilitas variabel obsesi terhadap kualitas (X_2) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,735, maka dapat disimpulkan variabel obsesi terhadap kualitas (X_2) berpengaruh positif. **H_2 ditolak.**
3. Nilai signifikansi atau probabilitas variabel kerjasama tim (X_3) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,027, maka dapat disimpulkan variabel kerjasama tim (X_3) berpengaruh positif. **H_3 diterima.**
4. Nilai signifikansi atau probabilitas variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 0,343, maka dapat disimpulkan variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) berpengaruh positif. **H_4 ditolak.**

Hasil Analisis Regresi Berganda

Regresi berganda ditujukan untuk menentukan hubungan linear antar beberapa variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y). Metode yang digunakan untuk melakukan analisis regresi berganda adalah metode *enter* (tabel 1.9).

Tabel 1.9
Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Kerjasama Tim (X_3), Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) ^a		Enter

a. All requested variable entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Olahan Data SPSS

Tabel 1.10
Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,243	3,170		,392	,697
	Fokus Pada Pelanggan (X_1)	-,011	,128	-,015	-,083	,934
	Obsesi Terhadap Kualitas (X_2)	,062	,184	,077	,340	,735
	Kerjasama Tim (X_3)	,463	,203	,540	2,282	,027
	Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)	,104	,108	,172	,959	,343

Sumber: Olahan Data SPSS

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 1.10 diperoleh model persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = -0,015X_1 + 0,077X_2 + 0,540X_3 + 0,172X_4 + e$$

1. koefisien X_1 (b_1) menunjukkan variabel fokus pada pelanggan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial,
2. koefisien X_2 (b_2) menunjukkan variabel obsesi terhadap kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial,
3. koefisien X_3 (b_3) menunjukkan variabel kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial,
4. koefisien X_4 (b_4) menunjukkan variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial,

Hasil Pengukuran *Adjusted R²*

Adjusted R² pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dalam hal ini koefisien determinan digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) dalam menerangkan kinerja manajerial (Y).

Tabel 1.11
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,742 ^a	,550	,510	2,76390

a. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Kerjasama Tim (X_3), Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Olahan Data SPSS

Berdasarkan tabel 1.11, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- Pada tabel 1.11 model summary nilai *adjusted r Square* sebesar 0,510 mempunyai arti bahwa fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 51,0% sedangkan sisanya sebesar 49% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel independen dalam penelitian ini; seperti memiliki komitmen jangka panjang, atau memperbaiki proses secara berkesinambungan.

Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Uji – F dilakukan untuk mengetahui apakah fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja manajerial (Y). Bila nilai $F > 4$, maka H_0 dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5%, artinya hipotesis yang diterima adalah bahwa semua variabel independen secara bersama-sama dan signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen. Dari hasil uji – F pada tabel 1.12 dapat diketahui F sebesar $13,742 > 4$, dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas (0,000) < 0,05, maka H_a diterima, artinya fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja manajerial (Y).

Tabel 1.12
Hasil Uji-F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	419,918	4	104,980	13,742	,000 ^a
	Residual	343,762	45	7,639		
	Total	763,680	49			

a. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Kerjasama Tim (X_3), Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber: Olahan Data SPSS

Pembahasan

Pengaruh Antara Fokus Pada Pelanggan Dengan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian oleh Sari (2009) yang menunjukkan bahwa Karakteristik TQM tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Hipotesis Fokus Pada Pelanggan (X_1) ditolak dikarenakan PT. Arisamandiri Pratama sebagian besar kegiatannya hanyalah merakit barang pesanan dari perusahaan lain. Mereka hanya mendapatkan pesanan dari perusahaan lain untuk memproduksi barang-barang. Oleh karena itu, perusahaan mungkin tidak terlalu memperhatikan pelanggan dan lebih baik terus berfokus pada kegiatan produksinya.

Pengaruh Antara Obsesi Terhadap Kualitas Dengan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian oleh Sari (2009) yang menunjukkan bahwa Karakteristik TQM tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis Obsesi Terhadap Kualitas (X_2) ditolak dikarenakan para manajer menganggap obsesi terhadap kualitas bukanlah suatu hal yang menjadi prioritas dalam PT. Arisamandiri Pratama. Meskipun dengan adanya peningkatan fokus terhadap kualitas dapat meningkatkan kinerja para manajer, dalam kegiatannya dimungkinkan dapat menjadi pengganggu bagi kinerja mereka.

Pengaruh Antara Kerjasama Tim Dengan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini tidak didukung oleh hasil penelitian oleh Sari (2009) yang menunjukkan bahwa Karakteristik TQM tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis Kerjasama Tim (X_3) diterima karena dalam perusahaan assembly, para manajer haruslah membantu tugas satu sama lainnya demi memastikan tingkat produksi perusahaan terjaga, dan bahkan mampu meningkat. Dengan keceratan manajer satu dengan lainnya, tugas mereka dapat terselesaikan dengan segera.

Pengaruh Antara Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Dengan Kinerja Manajerial

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian oleh Sari (2009) yang menunjukkan bahwa Karakteristik TQM tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial.

Hipotesis Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) ditolak dikarenakan dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, alokasi waktu yang dibutuhkan menurut mereka lebih baik digunakan untuk terus mengerjakan tugas manajer. Dampak positif adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidaklah signifikan di mata para manajer.

KESIMPULAN

Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data dari penelitian ini dapat diperoleh beberapa kesimpulan mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial sebagai berikut:

1. Hasil perhitungan menggunakan uji F diperoleh nilai probabilitas sebesar 0,000; karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak, sehingga hipotesis pertama penelitian yang menyatakan “terdapat pengaruh secara signifikan antara penerapan *Total Quality Management* (TQM) secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama” diterima atau terbukti kebenarannya.
2. Variabel kerjasama tim (X_3) berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y). Hal ini dapat diketahui dari hasil analisa regresi linear berganda yang ditunjukkan oleh diterimanya hipotesis.
3. Variabel fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Y). Hal ini dapat diketahui dari hasil analisa regresi linear berganda yang ditunjukkan oleh ditolaknya hipotesis.
4. Nilai *adjusted R*² sebesar 0,510 mempunyai arti bahwa fokus pada pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) mampu menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial (Y) sebesar 51,0% sedangkan sisanya sebesar 49% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel independen dalam penelitian ini; seperti memiliki komitmen jangka panjang, atau memperbaiki proses secara berkesinambungan.

Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang disimpulkan di atas ternyata terdapat pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim (*teamwork*), dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama. Sehingga dapat diimplikasikan sebagai berikut:

- Dengan mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM), maka dapat dijadikan masukan, bahan pertimbangan, serta referensi dalam mengambil kebijakan-kebijakan bagi pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial.
- Bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen, hasil penelitian ini dapat dijadikan penguat teori bahwa kualitas yang diterapkan saat ini belum tentu dapat diberlakukan pada masa yang akan datang, karena pada dasarnya kualitas harus ditingkatkan dari waktu ke waktu agar tetap dapat bersaing dan dapat mempertahankan serta memperluas pangsa pasar.
- Bagi dunia pendidikan, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi mengenai pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.
- Hasil penelitian ini menyadarkan perusahaan untuk selalu membangun, menjaga dan memelihara serta mengembangkan kualitas produk/ jasa yang dimilikinya

karena walaupun begitu tingginya suatu kualitas apabila tidak dipelihara maka akan hancur.

- Hasil penelitian ini akan dapat dikembangkan secara lebih lanjut melalui teori keilmuan yang ada sebagai upaya untuk dapat meningkatkan pendalaman tentang *Total Quality Management (TQM)*.

Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan empat dari sepuluh karakteristik TQM yang ada. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan waktu, data, dan dana dalam melakukan penelitian sehingga tidak memungkinkan bagi peneliti untuk memasukkan kesepuluh karakteristik TQM yang ada. Keterbatasan data dialami karena sulitnya peneliti untuk mendapatkan kuesioner yang dapat mewakili kesepuluh karakteristik TQM. Jumlah responden dibatasi sejumlah 50 dikarenakan perusahaan tidak memiliki banyak *middle-class managers* sebagai sampel penelitian.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian dan implikasi hasil penelitian yang penulis kemukakan di atas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi semua pihak. Adapun saran-saran tersebut antara lain:

Bagi Perusahaan

1. Meskipun fokus pada pelanggan tidak berpengaruh kepada kinerja manajerial, pelanggan tetaplah merupakan suatu faktor penting atas keberlangsungan perusahaan. Ada baiknya manajer memiliki fokus pada pelanggan, tidak hanya pada perusahaan sendiri.
2. Perusahaan perlu mempertahankan obsesi terhadap kualitas yang dimilikinya. Konsumen selalu mengharapkan produk yang berkualitas, hal ini dapat dilakukan dengan cara selalu memperhatikan input hingga output produksi, selalu mengadakan quality control pada tiap produksinya, dan memastikan produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan keinginan konsumen.
3. Kerjasama tim (*teamwork*) mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja manajerial PT. Arisamandiri Pratama, pengadaan kegiatan kelompok pada bagian manajerial akan membantu kinerja mereka dalam bekerja pada perusahaan. Dengan pelatihan kerjasama tim akan lebih meningkatkan kinerja manajerial.
4. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempengaruhi kinerja manajerial. Perusahaan perlu memberikan ruang bagi para manajer agar dapat berkembang dan mengembangkan ide-ide mereka.

REFERENSI

- Daft, Richar L. dan Dorothy Marcic, 1998, *Understanding Management*, Dryden Press, Forth Worth.
- Erlina dan Sri Mulyani, 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*, USU Press, Medan.
- Gasperz, Vincent, 2002. "Total Quality Management", Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam, 2006. "Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hajjat, Mahmood M., 2002. "Customer Orientation: Construction and Validation of the CUSTOR Scale", *Marketing Intelligence and Planning*, 20 (7), hal 428-441.
- Hale Kaynak, 2000. "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *Journal of Operations Management* 21 (2003) 405-435.



- Harrington, Denis dan Gary Akehurst, 2000. "An Empirical Study of Service Quality Implementation", *The Service Industries Journal*, Volume 20 Nomor 2.
- Heizer, Jay dan Barry Render, 2006. "Manajemen Operasi", Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ishikawa, Kaoru, 1992. *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Lubis, Henny Zurika, 2005. "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Medan)", Tesis, Medan.
- Mas'ud, Fuad, 2004. "Survai Diagnosis Organisasional", Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Milé Terziovski Danny Samson, (1999),"The link between total quality management practice and organisational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16 Iss 3 pp. 226 – 237.
- Nasution, M. N., 2005. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, Edisi Kedua, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Roberts, Harry V. dan Bernard F. Sergesketter, 1993. *Quality is Personal – A Foundation For Total Quality Management*, Macmillan Inc., New York.
- Sari, Dewi Maya, 2009. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel", Skripsi, Medan.
- Sugiyono, 2012. "Statistika Untuk Penelitian", Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Therese A. Joiner, (2007),"Total quality management and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24 Iss 6 pp. 617 – 627.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.
- White, J. R. dan R. R. Ruh, 1973. "Effects of Personal Values on the Relationship between Participation and Job Attitudes", *Administrative Science Quaterly*, hal 509.