

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



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

NUGROHO WIDIASTOMO
C2A009266

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2015

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Nugroho Widiastomo

Nomor Induk Mahasiswa : C2A009266

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

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

Dosen Pembimbing : Dr. Amie Kusumawardhani, M.Sc.

Semarang, 25 Maret 2015

Dosen Pembimbing,

(Dr. Amie Kusumawardhani, M.Sc)

NIP. 196205111987032001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Nugroho Widiastomo
Nomor Induk Mahasiswa : C2A009266
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

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

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 2015

Tim Penguji

1. Dr. Amie Kusumawardhani, M.Sc. (.....)
2. Drs. H. Sutopo, MS (.....)
3. Drs. Bambang Munas Dwiyanto, MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Nugroho Widiastomo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : “ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ARISAMANDIRI PRATAMA”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 25 Maret 2015
Yang membuat pernyataan,

Nugroho Widiastomo
C2A009266

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial. Dengan semakin maraknya TQM digunakan di dunia bisnis, banyak perusahaan yang dapat berkembang pesat serta mampu bersaing di pasarnya. Menurut Gaspersz, TQM didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia.

Penelitian ini dilakukan dengan metode survey terhadap *middle-class manager* pada PT. Arisamandiri Pratama yang merupakan perusahaan manufaktur dan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Penelitian ini menganalisa apakah ada pengaruh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, dan adanya pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel kerjasama tim yang berpengaruh positif signifikan, sementara variabel lainnya tidak berpengaruh signifikan. Dalam perusahaan manufaktur, kerjasama tim merupakan pokok kerja demi memastikan tingkat produksi perusahaan terjaga, dan bahkan mampu meningkat. Dengan keeratan manajer satu dengan lainnya, tugas mereka dapat terselesaikan dengan segera. Sementara fokus pada pelanggan yang justru berpengaruh negatif 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.

Kata kunci : Total Quality Management, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, kinerja manajerial

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.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang mengambil judul “ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ARISAMANDIRI PRATAMA DI KOTA DEMAK” dengan baik. Banyak pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, maka dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H.M. Chabachib, M.Si, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si, selaku Kepala Jurusan Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang terus membantu saya selama kegiatan perkuliahan.
3. Ibu Dr. Amie Kusumawardhani, M.Sc, selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan perhatiannya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Rini Nugraheni, M.M., selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan di Jurusan Manajemen Program Studi S1 Reguler 2 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Bapak dan Ibu Dosen program S1 Reguler 2 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah mendidik dan membekali ilmu pengetahuan.

6. Keluarga saya, bapak Widijanto, ibu Etty Andriani, adik saya Adityo Wicaksono, beserta keluarga besar saya atas motivasi dan nasihat-nasihat berharga.
7. Seluruh teman-teman FEB atas kebersamaannya selama kuliah.
8. Para responden yang telah membantu penelitian ini dengan meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus ikhlas memberikan doa dan dukungan hingga dapat terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini serta bermanfaat bagi penulis, pembaca, dan peneliti selanjutnya.

Semarang, 25 Maret 2014
Penulis,

Nugroho Widiastomo
C2A009266

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
ABSTRAK.....	v
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Pertanyaan Penelitian	6
1.4 Tujuan Penelitian	7
1.5 Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Gambaran Umum Mengenai Kualitas	8
2.2 Gambaran Umum Total Quality Management	9
2.3 Kinerja Manajerial	15
2.4 Penelitian Terdahulu	17
2.5 Hubungan Antar Variabel	18
2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis	21
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Jenis Data dan Sumber Data	22
3.2 Populasi dan Teknik Penentuan Sampel	22
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	23
3.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	23
3.5 Menguji Kualitas Data.....	26
3.6 Model Analisis Data	26
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	27
3.8 Pengujian Hipotesis	29
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1 Gambaran Umum PT. Arisamandiri Pratama	32
4.2 Analisis Hasil Penelitian.....	32
4.3 Pembahasan	49
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	51
5.1 Kesimpulan.....	51
5.2 Implikasi	52
5.3 Keterbatasan Penelitian	53
5.4 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA.....	55
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	58

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Tingkat Penjualan PT. Arisamandiri Pratama	5
Tabel 2.1	Tabel Penelitian Terdahulu	17
Tabel 4.1	Validitas Instrumen Fokus Pada Pelanggan	33
Tabel 4.2	Validitas Instrumen Obsesi Terhadap Kualitas.....	34
Tabel 4.3	Validitas Instrumen Kerjasama Tim	35
Tabel 4.4	Validitas Instrumen Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	36
Tabel 4.5	Validitas Instrumen Kinerja Manajerial	37
Tabel 4.6	<i>Reliability Statistics</i>	38
Tabel 4.7	<i>Colinearity Statistics</i>	39
Tabel 4.8	<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	43
Tabel 4.9	<i>Variables Entered/Removed</i>	45
Tabel 4.10	Regresi Linear Berganda	46
Tabel 4.11	<i>Model Summary</i>	47
Tabel 4.12	Hasil Uji-F	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	21
Gambar 4.1 Grafik Scatterplot.....	40
Gambar 4.2 Grafik Histogram	42
Gambar 4.3 Grafik P-Plot.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Kuesioner Penelitian	58
Lampiran B Tabulasi Hasil Kuesioner	64
Lampiran C Uji Validitas	69
Lampiran D Uji Reliabilitas	74
Lampiran E Analisa Regresi Linear.....	84
Lampiran F Gambar Histogram dan Scatterplot.....	85

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

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.

Untuk dapat bertahan perusahaan harus memiliki produk penjualan yang terbaik. Produk yang baik adalah produk yang memiliki jaminan mutu yang baik. Manajemen perusahaan harus bekerja bersama-sama secara optimal untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Hal ini berarti bahwa sebuah perusahaan harus memiliki kinerja manajerial yang baik untuk menghasilkan produk yang baik pula. Perusahaan dapat menggunakan tiga ide dasar untuk menghasilkan produk yang berkualitas, yaitu: (1) setiap tindakan perusahaan dalam proses menghasilkan produk atau jasa selalu berorientasi kepada pelanggan, (2)

melibatkan seluruh entitas yang berkaitan dengan jalannya perusahaan, baik pihak internal (karyawan), maupun pihak eksternal (pemasok dan pelanggan), (3) menggunakan data dan alasan ilmiah dalam memperbaiki kinerja yang efeknya akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, (Roberts, 1993: 1). Pada dasarnya, klausul 8 ISO 9001: 2000 menyatakan bahwa organisasi harus menetapkan rencana-rencana dan menerapkan proses-proses pengukuran, pemantauan, analisis, dan peningkatan yang diperlukan agar menjamin kesesuaian dari produk, sistem manajemen kualitas, dan meningkatkan secara terus menerus efektivitas dari sistem manajemen kualitas, (Gaspersz, 2002: 1). Pernyataan ini secara tersirat menyatakan bahwa organisasi harus memiliki alat yang dapat mendukung kinerja perusahaannya agar perusahaan tetap bertahan hidup.

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.

Konsep TQM tersebut bertolak belakang dengan pemikiran di negara barat dan di Indonesia sendiri. Di negara barat, fokus pekerjaan diletakkan pada profesionalisme dan spesialisasi. Oleh karena itu, segala hal yang berhubungan dengan pengendalian mutu hanya dikuasai oleh para spesialis kendali mutu. Apabila pengendalian mutu dipertanyakan kepada orang-orang yang ada di divisi lain perusahaan, selain kendali mutu, mereka pasti tidak bisa menjawabnya (Ishikawa, 1992). Pemikiran tersebut belum banyak berkembang sampai saat sekarang ini. Sedangkan di Indonesia, umumnya pengendalian mutu cenderung dilimpahkan ke divisi produksi. Masih banyak yang menganggap fokus pengendalian mutu terletak pada proses produksi dan proses penyelesaian/pengemasan produk sehingga keberhasilan atau kegagalan kinerja manajerial dianggap sebagai tanggung jawab bagian produksi di sebuah perusahaan. Kedua anggapan tersebut masih harus disempurnakan lagi. Seharusnya pengendalian mutu dilakukan oleh setiap orang di setiap divisi perusahaan demi memperoleh produk yang berorientasikan pelanggan, yaitu produk dengan mutu terbaik. Partisipasi dari seluruh anggota perusahaan merupakan hal yang wajib untuk dilaksanakan karena kinerja baik atau buruk sebuah perusahaan bukan hanya menjadi tanggung jawab individu atau divisi saja.

Dalam meneliti pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial terdapat hasil yang berbeda (research gap). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Therese A. Joiner (2006), TQM menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara praktik TQM dengan performa organisasi. Sementara dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi Maya Sari (2009), TQM tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial. Kedua penelitian dilakukan menggunakan karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (1994), namun memiliki dampak yang berbeda.

Penelitian ini dilakukan di PT. Arisamandiri Pratama. Perusahaan ini dipilih karena perusahaan ini memiliki divisi produksi yang besar dengan bagian manufacture & assembly, dimana PT. Arisamandiri Pratama menjadi perusahaan manufaktur barang-barang elektronik. PT. Arisamandiri Pratama sudah menerapkan praktik TQM yakni benchmarking, dengan menggunakan standar militer 105E (MIL-STD-105E). Perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk mengurangi tingkat kecacatan produk yang akan diterima oleh konsumen.

Berdasarkan data pada tabel 1.1, PT. Arisamandiri Pratama mengalami fluktuasi penjualan yang kian meningkat. Dengan praktik TQM yang dimulai sejak perusahaan berdiri, PT. Arisamandiri Pratama mampu untuk meningkatkan produksi serta standar produksi sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan.

Tabel 1.1
Data Tingkat Penjualan PT. Arisamandiri Pratama
Januari 2011 – Desember 2013
(Dalam Jutaan Rupiah)

Triwulan	Jumlah
Triwulan I 2011	23.447
Triwulan II 2011	39.847
Triwulan III 2011	48.814
Triwulan IV 2011	45.544
Triwulan I 2012	40.363
Triwulan II 2012	40.156
Triwulan III 2012	49.438
Triwulan IV 2012	65.323
Triwulan I 2013	30.126
Triwulan II 2013	29.629
Triwulan III 2013	44.166
Triwulan IV 2013	80.736

Sumber: Data sekunder yang diterima dari PT. Arisamandiri Pratama (Mei 2014)

Didasari oleh latar belakang tersebut, maka penelitian ini akan menitikberatkan pada penerapan TQM kepada kinerja manajerial, apakah penerapan praktik TQM benar-benar mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan. Berdasarkan hal-hal diatas, penelitian ini akan menggunakan judul “Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Arisamandiri Pratama”.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah “apakah karakteristik TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama baik secara simultan maupun secara parsial?”. Karakteristik TQM yang dimaksud antara lain adalah:

- fokus pada pelanggan,
- obsesi terhadap kualitas,
- kerjasama tim, dan
- keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Dengan didasari perumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian yang diutarakan antara lain:

1. Apakah ada pengaruh antara fokus pada pelanggan dengan kinerja manajerial?
2. Apakah ada pengaruh antara obsesi terhadap kualitas dengan kinerja manajerial?
3. Apakah ada pengaruh antara kerjasama tim dengan kinerja manajerial?
4. Apakah ada pengaruh antara keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan kinerja manajerial?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT Arisamandiri Pratama.

1.5. Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Bagi Perusahaan; sebagai masukan dalam melakukan kontrol terhadap manajemen mutu perusahaan agar dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan,
2. Bagi penulis; untuk menambah wawasan penulis tentang pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial,
3. Bagi pihak lain; dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian-penelitian tentang pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gambaran Umum Mengenai Kualitas

2.1.1. Definisi Kualitas

Menurut Heizer dan Render (2004), kualitas merupakan kemampuan suatu produk atau jasa dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Peningkatan kualitas membantu perusahaan meningkatkan penjualan dan mengurangi biaya, yang keduanya akan meningkatkan keuntungan. Peningkatan penjualan sering terjadi saat perusahaan mempercepat respons, merendahkan harga jual sebagai hasil dari skala ekonomis, dan memperbaiki reputasi mereka akan produk berkualitas. Sama halnya, kualitas yang diperbaiki menyebabkan biaya turun karena perusahaan meningkatkan produktivitas dan menurunkan rework, bahan yang terbuang (scrap), dan biaya garansi.

Menurut Gaspersz (2002), kata kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda, dan bervariasi dari yang konvensional sampai yang lebih strategik. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk seperti: performa (*performance*), keandalan (*reliability*), kemudahan penggunaan (*ease of use*), estetika (*esthetics*), dan sebagainya.

Bagaimanapun para manajer dari perusahaan yang sedang berkompetisi dalam pasar global harus memberikan perhatian serius pada definisi strategik, yang menyatakan bahwa: kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi

keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of cutomers*).

Meskipun tidak ada definisi mengenai kualitas yang diterima secara universal, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap merupakan kualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis (1994) dalam Tjiptono & Diana (2003) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya. Definisi tersebut adalah: “Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.”

2.2. Gambaran Umum Total Quality Management

2.2.1. Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management merujuk pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan. TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus-menerus ingin mencapai keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang kesemuanya penting bagi pelanggan.

TQM penting karena keputusan kualitas mempengaruhi setiap dari 10 keputusan yang dibuat oleh manajer operasi. Tiap 10 keputusan berhadapan dengan beberapa aspek pengidentifikasian dan pemenuhan harapan pelanggan. Pemenuhan harapan tersebut membutuhkan penekanan TQM saat suatu perusahaan bersaing untuk menjadi pemimpin dunia (Heizer dan Render, 2004).

Pada dasarnya Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total Quality Management = TQM*) didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2002).

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya (Tjiptono & Diana, 2003).

Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

- Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- Memiliki komitmen jangka panjang.

- Membutuhkan kerja sama tim (teamwork).
- Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- Memberikan kebebasan yang terkendali.
- Memiliki kesatuan tujuan.
- Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

2.2.2. Karakteristik TQM

Definisi yang telah diberikan mengenai TQM mencakup dua komponen, yakni apa dan bagaimana menjalankan TQM. Yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana tersebut. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994) dalam Tjiptono & Diana (2003) yang masing-masing akan dijelaskan sebagai berikut.

2.2.2.1. Fokus pada Pelanggan

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.

2.2.2.2. Obsesi terhadap Kualitas

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'*.

2.2.2.3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

2.2.2.4. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

2.2.2.5. Kerjasama Tim (*Teamwork*)

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.

2.2.2.6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

2.2.2.7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Sedangkan dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

2.2.2.8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan ‘rasa memiliki’ dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Meskipun

demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

2.2.2.9. Kesatuan Tujuan

Supaya TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja.

2.2.2.10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

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.

2.2.3. Manfaat TQM

Dalam Tjiptono & Diana (2003), dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara

berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

2.3. Kinerja Manajerial

Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian dari perusahaan dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Lubis, 2005: 21). Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Rivai (2005: 14), kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Rivai (2005: 15), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.

Manajemen adalah ilmu yang menggunakan orang lain dalam usaha mencapai suatu tujuan dengan menggunakan fungsi manajemen: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Sedangkan manajer adalah orang yang menerapkan manajemen dalam mengemban tugas yang diterimanya guna mencapai tujuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Menurut Mahoney dan Carroll, yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi (Lubis, 2005: 22). Kinerja manajerial yang baik akan menghasilkan keefektivitasan yang berujung pada perolehan keuntungan bagi perusahaan. Kinerja manajerial yang stabil bahkan meningkat akan menambah kepercayaan investor terhadap perusahaan.

Menurut Lois Goldberg, bukan teori *entity* atau *proprietary* yang perlu dijadikan sebagai pusat perhatian atau sebagai pemilik perusahaan atau lembaga, tetapi cukup melihat *commander*-nya (*commander theory*) atau mereka yang memiliki kekuasaan atau wewenang untuk melakukan kontrol ekonomi atas sumber daya yang efektif terhadap suatu lembaga, (Harahap, 2007: 74). Penekanan informasi menurut teori ini adalah pertanggungjawaban atau *stewardship*. Bagaimana yang dipercayai mengelola kekayaan yang diamanahkan kepadanya. Dengan kata lain teori ini menitikberatkan pengendalian terhadap kinerja manajerial perusahaan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan dalam menghasilkan keuntungan.

2.4. Penelitian Terdahulu

Pada tabel berikut ini menjelaskan ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan variabel TQM maupun kinerja manajerial.

Tabel 2.1
Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penulis	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
1.	“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel” Oleh Dewi Maya Sari (2009)	• Fokus pada pelanggan • Obsesi terhadap kualitas • Kerjasama tim • Perbaikan sistem secara berkesinambungan • Pendidikan dan pelatihan • Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan • Kinerja manajerial	• Analisis Regresi Berganda	Karakteristik TQM tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial.
2.	“Total quality management and performance” Oleh Therese A. Joiner (2006)	• TQM practices • Co-worker support • Organization support • Organization size • Performance	• Chenhall's seven-item instrument • Govindarajan and Gupta's self-rated performance measure • Zhou and George's four-item scale	Menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara praktik TQM dengan performa organisasi.

No.	Judul Penulis	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
3.	“The link between total quality management practice and organisational performance” Oleh Mile Terziovski dan Danny Samson (1999)	• TQM model • Organizational Performance	• Multivariate analysis • Analysis of variance (ANOVA) • Analysis of covariance (ANCOVA)	TQM memberikan dampak positif yang signifikan terhadap performa bisnis dan operasi, hubungan serta kepuasan pelanggan.
4.	“The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance” Oleh Hale Kaynak (2003)	• Management leadership • Training • Employee relations • Quality data and reporting • Supplier quality management • Product/service design • Process management • Firm performance	• Unidimensionality • Convergent validity • Discriminant validity	Menunjukkan efek positif dari praktik TQM kepada performa perusahaan.

2.5. Hubungan antar Variabel

2.5.1. 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.

2.5.2. 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.

2.5.3. 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.

2.5.4. 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

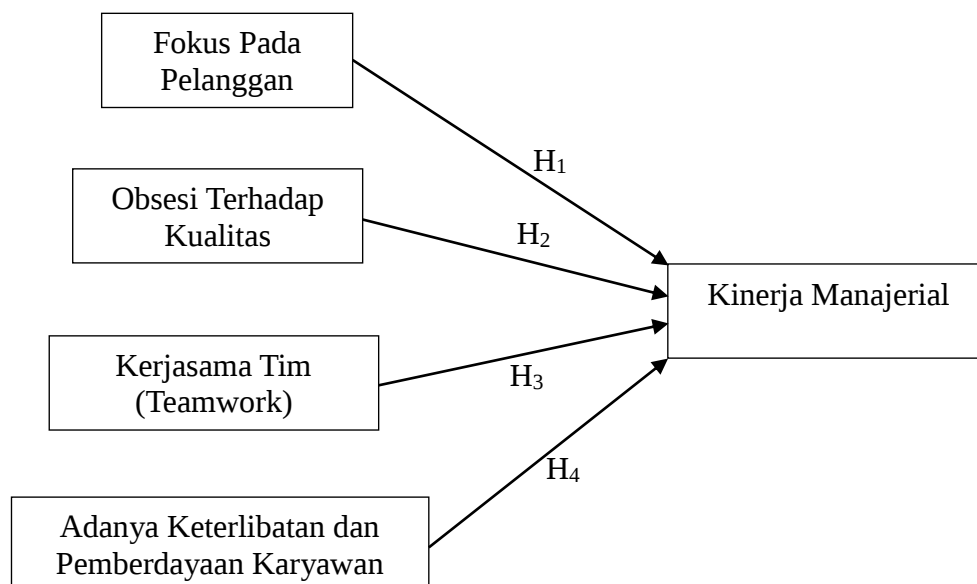
karyawan, dalam hal ini manajer, akan meningkatkan kinerja mereka karena mereka pasti akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan yang mereka anggap seperti milik mereka sendiri.

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

2.6. 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



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.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Data Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden atau narasumber. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diisi oleh seluruh manajer pada perusahaan. Instrumen dalam kuesioner dikembangkan oleh berbagai pihak yang dirangkum oleh Mas'ud (2004).
2. Data sekunder, yaitu data olahan yang diperoleh dari perusahaan, antara lain:
 1. sejarah perusahaan,
 2. struktur organisasi perusahaan.

3.2. 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 *middle management level* dan *low management level* pada PT Arisamandiri Pratama yang berjumlah 50 responden. Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi penelitian. Menurut Erlina (2007: 72), jika peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian,

maka disebut sensus, jika sebagian saja disebut sampel. Dengan demikian metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data primer yang berupa kuesioner, langkah yang akan diambil yakni:

- memberikan kuesioner kepada seluruh responden,
- mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh seluruh responden.

Data sekunder yang berupa sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan didapatkan langsung dari perusahaan.

Kuesioner fokus pada pelanggan dikembangkan oleh Hajjat (2002). Kuesioner obsesi terhadap kualitas dikembangkan oleh Harrington (2000). Kuesioner kerjasama tim dikembangkan oleh Daft (1998). Kuesioner keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dikembangkan oleh White (1973). Kuesioner kinerja manajerial dikembangkan oleh Mas'ud (2004).

Dalam penelitian ini, telah dipilih 50 responden. Seluruh responden menjawab seluruh pertanyaan kuesioner yang telah diberikan, dan semua lembar pertanyaan telah kembali 100%.

3.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.4.1. 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.

1. 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).

2. 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 :

1. Fokus Pada Pelanggan (X_1)
2. Obsesi Terhadap Kualitas (X_2)
3. Kerjasama Tim (X_3)
4. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)

3.4.2. Definisi Operasional

Untuk mempermudah pencapaian data di lapangan serta pengukuran analisis data, masing-masing variabel dituangkan dalam definisi operasional sebagai berikut :

1. Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial adalah keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan dengan melibatkan orang lain demi menghasilkan laba bagi perusahaan.

2. Fokus Pada Pelanggan (X_1)

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.

3. Obsesi Terhadap Kualitas (X_2)

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'*.

4. Kerjasama Tim (X_3)

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.

5. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)

Adanya 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.

3.5. Menguji Kualitas Data

3.5.1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali: 2006).

3.5.2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali: 2006).

3.6. Model Analisis Data

Model statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda. Metode ini menghubungkan dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen.

Persamaan regresi berganda penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

X₁ = Fokus Pada Pelanggan

X₂ = Obsesi Terhadap Kualitas

X₃ = Kerjasama Tim

X₄ = Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

a = Konstanta

b₁, b₂, b₃, b₄ = Koefisien Regresi

e = *error* (tingkat kesalahan)

3.7. Uji Asumsi Klasik

3.7.1. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali: 2006).

3.7.2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan

pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Masalah ini timbul karena residual (kesalahan pengganggu) tidak bebas dari satu observasi ke observasi lainnya. Hal ini sering ditemukan pada data runtut waktu (time series) karena “gangguan” pada seseorang individu/kelompok cenderung mempengaruhi “gangguan” pada individu/kelompok yang sama pada periode berikutnya (Ghozali: 2006).

3.7.3. Uji Heteroskedastinitas

Uji heteroskedastinitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastinitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastinitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastinitas atau tidak terjadi Heteroskedastinitas. Kebanyakan data *cross-section* mengandung situasi heteroskedastinitas karena data ini menghimpun data yang berbagai ukuran (kecil, sedang, dan besar) (Ghozali: 2006).

3.7.4. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali: 2006).

3.7.5. Uji Linearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat, atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat, atau kubik (Ghozali: 2006).

3.8. Pengujian Hipotesis

3.8.1. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel independen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel independen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross-section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali: 2006). Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut:

1. jika r_{hitung} positif atau $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut valid,
2. jika r_{hitung} negatif atau $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid,

3. r_{hitung} dapat dilihat pada kolom *corrected item total correlation*.

3.8.2. Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen/terikat. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, yaitu:

$$H_A : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali: 2006).

3.8.3. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam mempengaruhi variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol, atau:

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter

suatu variabel tidak sama dengan nol, atau:

$$H_A : b_i \neq 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali: 2006).