

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DI SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi**



Oleh:

Harwinanda Putri Kinasih
2013310116

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2017**

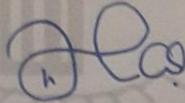
PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Harwinanda Putri Kinasih
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 15 Mei 1995
NIM : 2013310116
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Sarjana
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengaruh Total Quality Management dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial Pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,

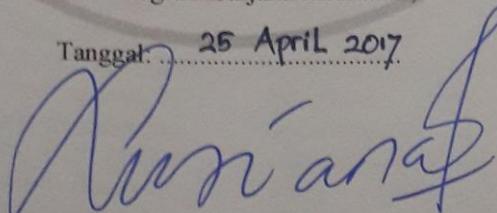
Tanggal: 18 April 2017



(Dr. Dra. Rovila El M, M.Si, Ak, CA, CMA, CIBA.)

Ketua Program Sarjana Akuntansi,

Tanggal: 25 April 2017



(Dr. Luciana Spica Almiliana, S.E., M.Si, OIA, CPSAK.)

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN KETIDAKPASTIAN
LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DI SURABAYA**

Harwinanda Putri Kinasih
STIE Perbanas Suarabaya
Email: harwinandaputrik@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to know how the influence of Total Quality Management and Environmental Uncertainty on Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya. This is causative research. The population are 10 manufacturing companies in Surabaya. The samples are the financial manager, production manager, research and development manager, marketing manager, and human resources manager as much as 32 managers. The data is the primary data using questionnaires. Processing data is using software SPSS 23.0 with multiple regression analysis of data with the F test, R Square test, and T test. The results of this research indicate (1) Focus on the Customers has no positive effect on Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya, (2) Employee Empowerment has positive Managerial Performance against Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya (3) Commitment on quality has no positive effect on Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya (4) Continuous Improvement has no positive effect Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya (5) management based on the fact has positive effect Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya (6) Environmental Uncertainty has negative effect on Managerial Performance of manufacturing company in Surabaya.

Keywords: TQM, Environmental Uncertainty, Managerial Performance

PENDAHULUAN

Kinerja industri manufaktur Indonesia sepanjang 2015 jeblok. Hal ini ditunjukkan oleh Indeks Manajer Pembelian (Purchasing Manager Index/PMI) yang selalu dibawah 50 yang menunjukkan sektor manufaktur. Mengalami kontraksi. Pada Desember 2015, PMI naik ke level 47,8 dari 46,9 pada bulan sebelumnya. Pada PMI kuartal IV mencapai 47,5 lebih rendah dibandingkan dengan kuartal III sebesar 47,7. Hal ini dipicu oleh turunnya produksi dan order. Sejalan dengan itu, perusahaan manufaktur terus melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) terhadap karyawannya. Sementara itu, tekanan untuk menaikkan harga jual semakin kuat seiring dengan

depresiasi rupiah terhadap dollar AS yang berkepanjangan.

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan diantaranya penelitian oleh Sari (2009) yang menguji pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PT Andalas Steel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM tidak memengaruhi kenaikan kinerja manajerial. Penelitian oleh Zulaika (2008) menunjukkan hasil bahwa TQM mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan Mintje (2013) bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang dilakukan oleh Frestilia (2013) menunjukkan hasil bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh

negatif terhadap kinerja manajerial pada perusahaan jasa perbankan di kota Padang. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmiyati (2014) menunjukkan hasil bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di perusahaan perbankan.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan menganalisis permasalahan ini lebih dalam dengan menguji kembali menggunakan teori yang sama, menambahkan satu variabel bebas, lokasi yang berbeda, sampel yang berbeda, dan waktu yang berbeda, yang akan memberikan hasil yang sama dengan judul penelitian yaitu “Pengaruh Total Quality Management dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya”.

RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS

Teori Organisasi

Teori ini digagas oleh Taylor. Teori ini menjelaskan hal-hal yang terjadi dalam sebuah kelompok organisasi. Keberhasilan perusahaan ditunjukkan dengan kemampuannya dalam memberikan keuntungan pada pemegang saham, manajemen, dan semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, melalui pengorganisasian yang baik. Organisasi yang baik tergantung pada pengambilan keputusannya. Dalam pembuatan keputusan di organisasi, manajemen tidak dapat mengandalkan pendapat subjektif, namun perlu mempertimbangkan sesuatu secara ilmiah dengan kajian yang objektif (Gudono, 2014:40).

Teori Motivasi/Teory of Needs

Teori ini digagas oleh Maslow. Teori ini muncul karena hirarki kebutuhan manusia yang “apabila tidak dipengaruhi maka akan menyebabkan yang bersangkutan berusaha keras agar

kebutuhan tersebut terpenuhi”. Jika kebutuhan telah terpenuhi, maka akan kehilangan ‘*motivational effect*’ (Gudono, 2014:52). Teori ini menjelaskan tentang bagaimana seseorang dapat meningkatkan usahanya sehingga kinerjanya meningkat. Sebaliknya, pengawasan keatas dan pergeseran otoritas keatas akan menurunkan motivasi. (Gudono, 2014:42).

Teori Pengharapan/Expectancy Theory

Teori ini digagas oleh Vroom. Teori ini menjelaskan tentang proses motivasi. Teori ini memiliki tiga unsur yaitu (Gudono, 2014:52): (1) Harapan mengenai hubungan antara usaha dan kinerja, bahwa menambah usaha akan meningkatkan kinerja. (2) Persepsi hubungan antara kinerja dan hasil, bahwa kinerja yang baik akan memunculkan hadiah. (3) Daya tarik hadiah tersebut bagi seseorang.

Masalah motivasi dapat menjadi kompleks karena setiap orang memiliki pandangan yang berbeda dalam melihat fakta yang sama (Gudono, 2014:54). Perbedaan juga tampak dalam menyingkapi hal yang berhubungan dengan kepercayaan dan keadilan. Hal ini disebabkan karena perbedaan kejiwaan dan kemampuan dalam memproses informasi.

Teori Kontijensi/Contingency Theory

Teori ini digagas oleh beberapa peneliti yaitu Tom Burns, G.W. Stalker, John Woodward, Lawrence, Lorsch, dan yang lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa “tidak ada cara terbaik yang digunakan dalam semua keadaan lingkungan” (Gudono, 2014:75). Lawrence dan Lorsch mengemukakan bahwa gaya pengelolaan organisasi perlu disesuaikan dengan karakteristik sub-lingkungan. Teori ini menekankan bahwa diperlukannya fokus pada perubahan. Tidak ada aturan yang dapat memberi solusi terbaik di setiap waktu, tempat, orang, dan situasi yang sama.

The Scientific Management Theory/Taylorisme/Efficiency Expert

Teori ini digagas oleh FW Taylor. Taylorisme/ *Scientific Management/Efficiency Expert* adalah prinsip manajerial yang dapat mempersingkat waktu pengerjaan dengan memaksa pekerja menghilangkan waktu yang tidak produktif. Taylorisme tidak hanya digunakan pada pabrik, tetapi juga di administrasi perusahaan dengan cara memecahkan rangkaian pekerjaan menjadi komponen yang lebih spesifik. Lima prinsip dasar teori ini adalah (Gudono, 2014:37): (1) Geser tanggung jawab keorganisasian dari pekerja ke manajer. Manajerialah yang memikirkan perencanaan dan perancangan kerja. (2) Gunakan metode ilmiah untuk menentukan cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan, misalnya teknik *time and motion study*. Rancanglah pekerjaan dengan menetapkan detail pekerjaan apa yang diperlukan. (3) Pilihlah orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan baru tersebut. (4) Latihlah karyawan untuk melakukan pekerjaan baru tersebut. (5) Lakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan untuk menjamin pekerjaan dan tujuan tercapai.

Kinerja Manajerial

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2011:1). Kinerja manajerial merupakan ukuran efektivitas dan efisiensi manajer dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi antara lain: Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan, Pengaturan Staf, Negosiasi, Perwakilan.

Total Quality Management

TQM adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan

bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. (Nasution, 2015:17). TQM merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif. TQM mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan.

Terdapat sepuluh karakteristik TQM yang memengaruhi kinerja manajemen yaitu (Nasution, 2015:18):

1. Fokus pada pelanggan
2. Komitmen pada kualitas
3. Pendekatan ilmiah
4. Komitmen jangka panjang
5. Kerjasama tim
6. Perbaikan sistem berkesinambungan
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Kebebasan yang terkendali
9. Kesatuan tujuan
10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan (Nasution, 2015:38). Faktor-faktor yang memengaruhi persepsi dan harapan pelanggan adalah (Nasution, 2015:42): 1. Kebutuhan dan keinginan yang dirasakan pelanggan. Jika kebutuhannya besar, maka harapan dan ekspektasi pelanggan juga tinggi, dan sebaliknya. 2. Pengalaman masa lalu atau pengalaman teman ketika mengonsumsi produk. Pengalaman merupakan dampak terhadap persepsi pelanggan yang beresiko tinggi. 3. Komunikasi melalui iklan yang memengaruhi persepsi pelanggan. Kampanye yang berlebihan akan memberi dampak negatif terhadap persepsi pelanggan.

Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Karyawan merupakan aset yang mendominasi di suatu organisasi, dan sebagai pemasok internal yang berperan menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas (Nasution, 2015: 172). Faktor penghambat dalam penerapan pemberdayaan karyawan adalah penolakan manajemen. Alasan manajemen menolak pemberdayaan karyawan adalah (Nasution, 2015:175):

1. Ketidakamanan
2. Nilai-nilai pribadi
3. Ego
4. Pelatihan manajemen
5. Karakteristik kepribadian
6. Ketidakterlibatan manajer

Komitmen pada Kualitas

Elemen yang terdapat pada kualitas adalah (Nasution, 2015:3): 1. Kualitas mencakup usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. 2. Kualitas mencakup produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungan. 3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah. Berkaitan dengan perasaan pelanggan tentang produk atau merek tertentu. Reputasi perusahaan dan merek juga memengaruhi hal ini.

Perbaikan Berkesinambungan

Enam langkah-langkah perbaikan proses adalah (Nasution, 2015:79):1. Identifikasi masalah proses. Mengidentifikasi *output*, pelanggan, kebutuhan pelanggan, proses yang menghasilkan *output*, pemilik proses. 2. Identifikasi dan dokumentasi proses. Proses yang telah diidentifikasi harus didokumentasikan agar dapat menjadi informasi dalam perbaikan proses. 3. Mengukur performansi. Ukuran *output* mendefinisikan *features* spesifik dan atribut produk. Ukuran *outcome* mendefinisikan dampak absolut dari proses dan pendapat pelanggan. 4. Memahami masalah proses yang terjadi. Pertanyaan dasar yang dapat diajukan untuk mengetahui masalah proses

adalah apa yang menjadi area utama masalah, apa yang menjadi akar penyebab masalah, apa yang merupakan sumber variasi proses. 5. Mengembangkan dan menguji ide-ide. Ide-ide harus ditujukan langsung pada akar penyebab masalah. Ide-ide tersebut harus diuji dahulu untuk menghindari kegagalan dalam implementasinya. 6. Implementasi solusi dan evaluasi. Langkah terakhir ini untuk menilai dan mengevaluasi efektivitas dari proses perbaikan. Informasi ini digunakan untuk *feedback* perbaikan proses selanjutnya.

Manajemen berdasarkan Fakta

Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Keputusan yang diambil selalu berdasarkan fakta, tidak menggunakan *feeling*. Menurut Nasution (2015:25), konsep yang berkaitan dengan ini yaitu prioritas (*prioritization*) dan variasi kinerja manusia. 1. Prioritas, menjelaskan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada saat yang bersamaan dan pada situasi yang sama. Data digunakan manajemen untuk menentukan fokus pada suatu yang vital. 2. Variasi kinerja manusia. Data statistik dapat menggambarkan variabilitas. Hal ini dapat sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Ketidakpastian Lingkungan

Ketidakpastian adalah keadaan dimana para manajer tidak memiliki cukup informasi tentang faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan dan perubahan lingkungan (Daft, 2002:99). Ketidakpastian lingkungan merupakan faktor yang penting karena dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian sehingga kejadian di masa yang akan datang susah untuk diprediksi. Ketidakpastian lingkungan dapat menguntungkan bagi pesaing dalam memainkan pasar termasuk membuat harga yang lebih rendah, kualitas yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh perusahaan-perusahaan saling berkompetisi dalam

pemenuhan kebutuhan pelanggan dengan inovasi jasa dan produk.

Pengaruh Fokus pada Pelanggan dengan Kinerja Manajerial

Pelanggan adalah orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu. (Nasution, 2015:38). Pelangganlah yang memberikan pengaruh pada performa perusahaan. Fokus perusahaan tidak hanya pada pelanggan internal saja, tetapi juga pelanggan antara dan eksternal. Pelanggan inilah yang akan menciptakan nilai pelanggan. Menciptakan nilai pelanggan merupakan salah satu tujuan perusahaan. Berdasarkan penelitian Widjaya (2015), Fitriyah (2013), Reza (2013), dan Dauhan (2013), diketahui bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan berfokus pada pelanggan, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Manajerial

Pemberdayaan karyawan memiliki dua manfaat yaitu menghasilkan keputusan yang baik dan meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan (Nasution, 2015:19). Pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan, tetapi melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang berarti pada pengambilan keputusan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pekerjaan dan mereka dapat memberikan keputusan mereka sendiri mengenai pekerjaan mereka. Berdasarkan Widjaya (2015), Silalahi (2015) dan Fitriyah (2013), diketahui bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan melibatkan dan memberdayakan

karyawannya, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

H2: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Komitmen terhadap Kualitas dengan Kinerja Manajerial

Kualitas merupakan fokus utama perusahaan karena dapat memengaruhi nilai yang diciptakan pelanggan. Nilai pelanggan muncul dari penilaian pelanggan terhadap kondisi produk atau jasa. Kualitas dapat dipandang dari dua sudut, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut pandang manajemen operasional, kualitas penting untuk meningkatkan daya saing produk dari pesaing. Dilihat dari sudut pandang manajemen pemasaran, kualitas dianggap sebagai bauran pemasaran yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pasar perusahaan (Nasution, 2015:3). Berdasarkan penelitian Silalahi (2015), Widjaya (2015), dan Fitriyah (2013), diketahui bahwa komitmen terhadap kualitas memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan berkomitmen terhadap kualitas, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

H3: Komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Pengaruh Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan dengan Kinerja Manajerial

Setiap produk atau jasa memanfaatkan proses tertentu di suatu sistem. Di dalam sistem terdapat suatu proses yang mengkonversi *input* menjadi *output* yang diukur melalui langkah sekuensial yang terorganisasi. Pihak-pihak yang terlibat dalam perbaikan sistem ini adalah pelanggan, kelompok kerja, pemasok, dan pemilik. Untuk itu sistem perlu diperbaiki secara berkesinambungan agar kualitas yang dihasilkan dapat

meningkat (Nasution, 2015:75). Berdasarkan penelitian Widjaya (2015), Fitriyah (2013) dan Dauhan (2013), diketahui bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus terhadap sistemnya, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

H4: Perbaikan sistem berkesinambungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

Pengaruh Manajemen Berdasarkan Fakta dengan Kinerja Manajerial

Manajemen berbasis fakta adalah pengambilan keputusan berdasarkan data, bukan berdasarkan perasaan. Data yang dimaksud adalah informasi yang berasal dari pembelian, penjualan, SDM, atau pemasaran. Ada dua konsep pokoknya, yaitu prioritas dan variasi kinerja manusia. Prioritas menjelaskan bahwa dengan menggunakan data, maka manajemen dapat berfokus pada situasi yang vital. Sedangkan, variasi kinerja manusia menjelaskan bahwa dengan data, perusahaan dapat melihat gambaran suatu kondisi sehingga dapat memprediksi hasil dari keputusan yang dibuat (Nasution, 2015:25). Berdasarkan penelitian Silalahi (2015) dan Dauhan (2013), diketahui bahwa manajemen berbasis fakta memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan mengambil keputusan berdasarkan data dan informasi, maka akan mendorong meningkatnya kinerja manajerial.

H5: Manajemen berdasarkan fakta berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

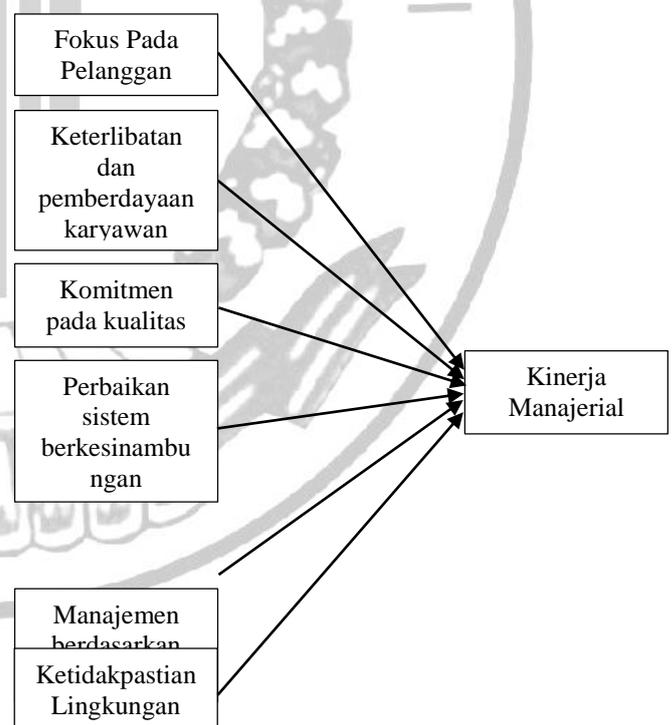
Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dengan Kinerja Manajerial

Ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi eksternal yang dapat memengaruhi operasional perusahaan (Listeria, 2009). Ketidakpastian lingkungan

dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian sehingga kejadian di masa yang akan datang susah untuk diprediksi. Hal ini menyulitkan perusahaan dalam mengetahui apakah keputusan yang dibuat akan berhasil atau gagal. Jika manajemen salah prediksi, maka akan menurunkan kinerjanya dan menurunkan daya saing perusahaan pula. Berdasarkan penelitian Frestilia (2013), Lena (2011) mengungkapkan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa semakin perusahaan tidak memahami lingkungan perusahaan di masa mendatang, maka akan menurunkan kinerja manajerial.

H6: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja manajerial

Kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan variabel ditunjukkan gambar berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN
Klasifikasi Sampel

Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas di Kawasan Industri Rungkut yang terdaftar dalam Kementerian Perindustrian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan kriteria atau persyaratan tertentu yang dibuat oleh peneliti sesuai dengan tujuan penelitiannya. Dari kriteria sampel, didapatkan 10 perusahaan yang sesuai dengan kriteria. Kriteria sampel yang dipilih oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan manufaktur berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang terdaftar di Kementerian Perindustrian Republik Indonesia.
2. Perseroan Terbatas (PT) yang berlokasi di Kawasan Industri Rungkut Surabaya.
3. Responden penelitian ini adalah Manajer Keuangan, Manajer Produksi, Manajer Penelitian dan Pengembangan, Manajer Pemasaran, Manajer Sumber Daya Manusia.

Batasan Penelitian

Penelitian ini membuktikan ada atau tidaknya pengaruh *Total Quality Management* dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial dengan subjek penelitian perusahaan manufaktur di Kota Surabaya.

Identifikasi Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada dua variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel dependen (Y) adalah kinerja manajerial.
2. Variabel independen (X) adalah Total Quality Management, Ketidakpastian lingkungan.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Total Quality Management

TQM adalah sistem manajemen yang berfokus pada orang/karyawan dan bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dengan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus pada produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya. (Nasution, 2015:17). Karakteristik TQM adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

2. Ketidakpastian lingkungan
Ketidakpastian merujuk pada ketidakjelasan mengenai apa yang akan terjadi. Ketidakpastian adalah keadaan dimana para manajer tidak memiliki cukup informasi tentang faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan dan perubahan lingkungan (Ivancevich, 2010:296).

Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner. Data yang telah terkumpul dan diolah dalam bentuk kuantitatif melalui skala likert. Kinerja manajerial diukur menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Mahoney et al (1963) dalam penelitian Sumarno (2005). Jawaban pertanyaan disusun menggunakan skala likert. Skala likert adalah metode untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur dijelaskan menggunakan indikator variabel. Kemudian indikator disusun menjadi sebuah pertanyaan yang diukur dengan angka (Ikhsan, 2008:184). TQM, ketidakpastian lingkungan, dan kinerja manajerial diukur menggunakan skala likert 1 sampai 5. Berikut kisi-kisi

kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 1
Kisi-Kisi Kuesioner

Fokus pada Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi kebutuhan pelanggan. 2. Pemenuhan kebutuhan pelanggan. 3. Perencanaan dan pemenuhan harapan pelanggan. 4. Pengukuran kepuasan pelanggan.
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan karyawan tentang pemecahan masalah. 2. Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengutarakan ide. 3. Pertimbangan ide karyawan dalam pengambilan keputusan. 4. Terjun ke lapangan. 5. Pengarahan pada karyawan tentang cara pemecahan masalah.
Komitmen pada kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi tentang tujuan, visi, misi, dan mutu perusahaan. 2. Pertimbangan komitmen kualitas. 3. Pertimbangan <i>feedback</i> pelanggan.
Perbaikan berkesinambungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi tentang masalah yang dialami perusahaan. 2. Catatan data departemen. 3. Desain produk sesuai rencana. 4. Pemberian kesempatan dalam mengembangkan ide. 5. Pengarahan tentang proses perbaikan kerja.
Manajemen berdasarkan fakta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencegahan perbaikan produk. 2. Penyelenggaraan audit kualitas. 3. Kualitas <i>supplier</i>.
Ketidakpastian lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yakin akan keputusan yang diambil. 2. Tindakan mengatasi perubahan lingkungan. 3. Penyelesaian tugas. 4. Informasi tentang pekerjaan. 5. Pemenuhan target organisasi.

Kinerja manajerial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan sebelum melakukan tugas. 2. Pengumpulan informasi. 3. Penilaian proposal kerja. 4. Pengarahan karyawan.
--------------------	---

TEKNIK ANALISIS DATA

Metode analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis data statistik deskriptif, analisis regresi berganda, uji asumsi klasik, dan uji hipotesis.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendeskripsikan nilai-nilai hasil kuesioner masing-masing variabel. Deskripsi jawaban terhadap masing-masing pertanyaan dan secara keseluruhan. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas yang dicari menggunakan rumus:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$= \frac{5 - 1}{4} = 0,8$$

Dari perhitungan tersebut, dapat disusun kriteria dari masing-masing jawaban responden yaitu:

Tabel 2
Data Kategori Penilaian Mean Responden

Interval Kelas	Kategori	Mean
$4,20 < a \leq 5,00$	Sangat Setuju (SS)	5
$3,40 < a \leq 4,20$	Setuju (S)	4
$2,60 < a \leq 3,40$	Ragu-ragu (R)	3
$1,80 < a \leq 2,60$	Tidak Setuju (TS)	2
$1,00 < a \leq 1,80$	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Tabel 3
Mean Jawaban Responden

Variabel	Rata-Rata Mean
Fokus Pada Pelanggan	3,953
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	3,387
Komitmen pada Kualitas	3,875
Perbaikan Berkesinambungan	3,450
Manajemen berdasarkan Fakta	3,854
Ketidakpastian Lingkungan	4,094

Fokus pada pelanggan merupakan salah satu variabel bebas dengan 4 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Fokus Pada Pelanggan termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,953. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu memberikan pelayanan terbaik pada pelanggan.

Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan merupakan salah satu variabel bebas dengan 5 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan termasuk dalam kategori Ragu-ragu (R) dengan nilai 3,387. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kurang mengikutsertakan karyawan dalam menyelesaikan masalah dan pembuatan keputusan.

Komitmen pada Kualitas merupakan salah satu variabel bebas dengan 3 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Komitmen pada Kualitas termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,875. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah sadar akan pengaruh akan kualitas dan merencanakannya dalam jangka panjang.

Perbaikan Berkesinambungan merupakan salah satu variabel bebas dengan 5 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item

pertanyaan Perbaikan Berkesinambungan termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,450. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan melakukan perbaikan kerja sehingga kegiatan yang tidak bernilai tambah berkurang.

Manajemen berdasarkan Fakta merupakan salah satu variabel bebas dengan 3 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Manajemen berdasarkan Fakta termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,854. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan melakukan manajemen berdasarkan data-data yang ada dan memikirkan jangka panjangnya.

Ketidakpastian Lingkungan merupakan salah satu variabel bebas dengan 5 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Ketidakpastian Lingkungan termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 4,094. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mengerti bagaimana cara menghadapi lingkungan yang selalu berubah-ubah.

Kinerja Manajerial merupakan salah satu variabel bebas dengan 4 item pertanyaan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada item-item pertanyaan Kinerja Manajerial termasuk dalam kategori Setuju (S) dengan nilai 3,765. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mempertimbangkan segala keputusan yang diambil sehingga kualitas selalu terjaga dan kinerja selalu meningkat.

Uji Normalitas

Tabel 4
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual	Keterangan
Kolmogorov-Smirnov Z	0,076	Normal

Nilai Signifikansi	0,200	
--------------------	-------	--

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,076 dengan tingkat signifikansi 0,200. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi terdistribusi normal karena tingkat signifikansi > 0.05.

Uji Hipotesis

Uji F

Tabel 5
Hasil uji F

Model		F	Sig.
1	Regression	4,776	,002 ^b

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Uji F adalah uji model penelitian. Uji F membuktikan fit atau tidaknya model penelitian yang digunakan dengan data penelitian. Berdasarkan Tabel 5, hasil Uji F dapat dilihat sebagai berikut: Hasil uji F adalah sebesar $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan bersama-sama variabel independen Fokus pada Pelanggan (X1), Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X2), Komitmen pada Kualitas (X3), Perbaikan Berkesinambungan (X4), Manajemen berdasarkan Fakta (X5), Ketidakpastian Lingkungan (X6) berpengaruh terhadap variabel dependen Kinerja Manajerial (Y).

Koefisiensi Determinasi (R²)

Tabel 6
Hasil Uji Koefisiensi Determinasi

Model	<i>Adjusted R Square</i>
1	0,422

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Berdasarkan hasil R Square sebesar 0,422 pada Tabel 5 maka dapat disimpulkan bahwa Fokus pada Pelanggan (X1), Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X2), Komitmen pada Kualitas (X3), Perbaikan Berkesinambungan (X4),

Manajemen berdasarkan Fakta (X5), Ketidakpastian Lingkungan (X6) mempunyai pengaruh sebesar 42,2% terhadap Kinerja Manajerial (Y). Sedangkan 58,7% (100%-42,2%) dipengaruhi oleh variabel-variabel lain.

Uji T

Tabel 7
Hasil Uji T

Variabel Independen	B	Std. Error	T hitung	Sig.
Fokus pada Pelanggan	0,091	0,142	0,641	0,527
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,300	0,111	2,709	0,012
Komitmen pada Kualitas	-0,114	0,162	-0,701	0,490
Perbaikan Berkesinambungan	0,128	0,101	1,267	0,217
Manajemen berdasarkan Fakta	0,861	0,246	3,499	0,002
Ketidakpastian Lingkungan	-0,160	0,128	-1,253	0,222

Sumber: Hasil Olahan SPSS

Uji T bertujuan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Hasil uji T dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis pertama
Pengujian hipotesis pertama dilakukan pada pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 7 didapatkan nilai T hitung sebesar 0,641 dengan nilai signifikansi sebesar $0,527 > 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa Fokus pada Pelanggan tidak memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.
2. Pengujian hipotesis kedua
Pengujian hipotesis kedua dilakukan pada pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 7

didapatkan nilai T hitung sebesar 2,709 dengan nilai signifikansi sebesar $0,012 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

3. Pengujian hipotesis ketiga

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan pada pengaruh Komitmen pada Kualitas terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 7 didapatkan nilai T hitung sebesar -0,701 dengan nilai signifikansi sebesar $0,490 > 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen pada Kualitas tidak memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

4. Pengujian hipotesis keempat

Pengujian hipotesis keempat dilakukan pada pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 7 didapatkan nilai T hitung sebesar 1,267 dengan nilai signifikansi sebesar $0,217 > 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa Perbaikan Berkesinambungan tidak memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

5. Pengujian hipotesis kelima

Pengujian hipotesis kelima dilakukan pada pengaruh Manajemen berdasarkan Fakta terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 7 didapatkan nilai T hitung sebesar 3,499 dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen berdasarkan Fakta memiliki pengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial.

6. Pengujian hipotesis keenam

Pengujian hipotesis keenam dilakukan pada pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial. Berdasarkan Tabel 7 didapatkan nilai T hitung sebesar -1,253 dengan nilai signifikansi sebesar $0,222 > 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa Ketidakpastian Lingkungan memiliki pengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Manajerial.

Berikut persamaan yang diperoleh dari hasil pengujian Model regresi linier berganda dapat menggunakan rumus :

$$Y = 0,775 + 0,093X1 + 0,420X2 + (-0,099X3) + 0,188X4 + 0,496X5 + (-0,193X6) + e$$

Dari persamaan diatas dapat dijelaskan bahwa:

1. Konstanta (α). Nilai konstanta untuk variabel dependen adalah sebesar 6,422 artinya apabila variabel independen $X1, X2, X3, X4, X5, X6$ konstan, maka tidak ada kenaikan atau penurunan nilai Y adalah sebesar 0,775.
2. Koefisien Regresi $X1$. Koefisien regresi Fokus pada Pelanggan adalah 0,093 artinya adalah jika nilai Fokus pada Pelanggan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 9,3%. Setiap penurunan Fokus pada Pelanggan sebesar 9,3% maka akan terjadi penurunan pula pada Kinerja Manajerial (Y).
3. Koefisien Regresi $X2$. Koefisien regresi Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan adalah 0,420 artinya adalah jika nilai Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 9,3%. Setiap penurunan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan sebesar 9,3% maka akan terjadi penurunan pula pada Kinerja Manajerial (Y).
4. Koefisien Regresi $X3$. Koefisien regresi Komitmen pada Kualitas adalah -0,099 artinya adalah jika nilai Komitmen pada Kualitas mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami penurunan sebesar 9,9%.
5. Koefisien Regresi $X4$. Koefisien regresi Perbaikan Berkesinambungan adalah 0,188 artinya adalah jika nilai Perbaikan Berkesinambungan

mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 18,8%. Setiap penurunan Perbaikan Berkesinambungan sebesar 18,8% maka akan terjadi penurunan pula pada Kinerja Manajerial (Y).

6. Koefisien Regresi X5. Koefisien regresi Manajemen berdasarkan Fakta adalah 0,496 artinya adalah jika nilai Manajemen berdasarkan Fakta mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami kenaikan pula sebesar 49,6%. Setiap penurunan Manajemen berdasarkan Fakta sebesar 49,6% maka akan terjadi penurunan pula pada Kinerja Manajerial (Y).
7. Koefisien Regresi X6. Koefisien regresi Ketidakpastian Lingkungan adalah -0,193 artinya adalah jika nilai Ketidakpastian Lingkungan mengalami penambahan nilai sebesar satu satuan, maka Kinerja Manajerial (Y) akan mengalami penurunan sebesar 19,3%. Setiap penurunan Ketidakpastian Lingkungan sebesar 19,3% maka akan terjadi kenaikan pada Kinerja Manajerial (Y).

Pembahasan

Tabel 7
Hasil Uji T

Variabel Independen	T hitung	Sig.	Ket.
Fokus pada Pelanggan (X1)	0,641	0,527	Tidak signifikan
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X2)	2,709	0,012	Signifikan
Komitmen pada Kualitas (X3)	-0,701	0,490	Tidak signifikan

Perbaikan Berkesinambungan (X4)	1,267	0,217	Tidak signifikan
Manajemen berdasarkan Fakta (X5)	3,499	0,002	Signifikan
Ketidakpastian Lingkungan (X6)	-1,253	0,222	Tidak signifikan

Sumber: Hasil Olahan SPSS

1. Pengaruh Variabel Fokus pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan. Pada penelitian ini diketahui bahwa jawaban responden rata-rata Setuju dengan nilai signifikansinya adalah $0,527 > 0,05$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel Fokus Pelanggan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini tidak menolak H_0 , yang artinya adalah tidak sesuai dengan hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori Total Quality Management yang menyatakan bahwa jika perusahaan fokus dan mengutamakan pelanggan, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2013) yang menyatakan bahwa jika perusahaan semakin fokus pada pelanggan, maka akan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja manajerial.

2. Pengaruh Variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Pemberdayaan karyawan memiliki dua manfaat yaitu menghasilkan keputusan yang baik dan meningkatkan rasa memiliki pada perusahaan. Pemberdayaan bukan hanya sekedar melibatkan karyawan, tetapi

melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang berarti pada pengambilan keputusan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pekerjaan dan mereka dapat memberikan keputusan mereka sendiri mengenai pekerjaan mereka. Pada penelitian ini diketahui bahwa jawaban responden rata-rata Ragu-Ragu dengan nilai signifikansinya adalah $0,012 > 0,05$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menolak H_0 , yang artinya adalah sesuai dengan hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Total Quality Management yang menyatakan bahwa jika perusahaan fokus dan mengutamakan pelanggan, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh OH Widjaya dan Ian Nurpatricia Suryawan (2015) yang menyatakan bahwa jika perusahaan semakin mengikut sertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, maka akan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja manajerial.

3. Pengaruh Variabel Komitmen pada Kualitas terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Komitmen pada kualitas merupakan suatu usaha perusahaan untuk mempertahankan atau meningkatkan kualitas produk atau jasanya. Hal ini bertujuan agar menarik pelanggan dan menciptakan nilai pelanggan. Namun, pada penelitian ini mungkin perusahaan kurang berkomitmen dan menjaga kualitasnya. Hal ini bisa saja terjadi ditandai dengan adanya masih ada kegiatan produksi yang tidak memberi nilai tambah, kurang memperhatikan *feedback* dari konsumen, atau kurangnya evaluasi kualitas produk atau jasa. Pada penelitian ini diketahui bahwa jawaban responden rata-rata Setuju dengan nilai signifikansinya adalah $0,490 >$

$0,05$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel Komitmen Pada Kualitas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini tidak menolak H_0 , yang artinya adalah tidak sesuai dengan hipotesis penelitian. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori

Total Quality Management yang menyatakan bahwa jika perusahaan komitmen terhadap kualitas, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadiyah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2013) yang menyatakan bahwa jika komitmen pada kualitas meningkat, maka akan meningkatkan pula kinerja manajerial.

4. Pengaruh Variabel Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Perbaikan berkesinambungan adalah usaha yang konstan dan terus-menerus yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengubah dan membuat sesuatu agar menjadi lebih baik. Pihak yang terlibat dalam perbaikan proses adalah (Nasution, 2015:77): (1) Pelanggan internal, yaitu orang yang menggunakan *output* secara langsung dan menggunakannya sebagai *input* pada proses kerja mereka. (2) Kelompok kerja, yaitu orang yang bekerja dalam proses yang menghasilkan *output* yang diinginkan. (3) Pemasok, yaitu orang yang memberi *input* pada proses. (4) Pemilik, yaitu orang yang bertanggung jawab atas proses dan perbaikan di perusahaan. Pada penelitian ini diketahui bahwa jawaban responden rata-rata Setuju dengan nilai signifikansinya adalah $0,217 > 0,05$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel Perbaikan Berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini tidak menolak H_0 , yang artinya adalah tidak sesuai dengan hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan teori Total Quality Management

yang menyatakan bahwa jika perusahaan komitmen terhadap kualitas, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih (2013) yang menyatakan bahwa semakin tinggi perbaikan berkesinambungan, maka semakin meningkatkan kinerja manajerial.

5. Pengaruh Variabel Manajemen berdasarkan Fakta terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Keputusan yang diambil selalu berdasarkan fakta, tidak menggunakan *feeling*. Konsep yang berkaitan dengan ini yaitu prioritas (*prioritization*) dan variasi kinerja manusia. (1) Prioritas, menjelaskan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada saat yang bersamaan dan pada situasi yang sama. Data digunakan manajemen untuk menentukan fokus pada suatu yang vital. (2) Variasi kinerja manusia. Data statistik dapat menggambarkan variabilitas. Hal ini dapat sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Pada penelitian ini diketahui bahwa jawaban responden rata-rata Setuju dengan nilai signifikansinya adalah $0,002 > 0,05$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel Manajemen berdasarkan Fakta berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menolak H_0 , yang artinya adalah sesuai dengan hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Total Quality Management yang menyatakan bahwa jika perusahaan fokus dan mengutamakan pelanggan, maka dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jevon Dauhan (2013) yang menyatakan bahwa jika perusahaan semakin objektif dalam pengambilan keputusan, maka akan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja manajerial.

6. Pengaruh Variabel Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya

Ketidakpastian adalah keadaan dimana para manajer tidak memiliki cukup informasi tentang faktor-faktor lingkungan untuk memahami dan meramalkan kebutuhan dan perubahan lingkungan. Ketidakpastian lingkungan merupakan faktor yang penting karena dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian sehingga kejadian di masa yang akan datang susah untuk diprediksi. Tiga bentuk ketidakpastian adalah ketidakpastian keadaan, ketidakpastian pengaruh, dan ketidakpastian respon. Ketidakpastian ini merupakan salah satu faktor dalam keberhasilan perusahaan.

Pada penelitian ini diketahui bahwa jawaban responden rata-rata Setuju dengan nilai signifikansinya adalah $0,222 > 0,05$. Hal ini memiliki arti bahwa variabel Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menolak H_0 , yang artinya adalah sesuai dengan hipotesis penelitian.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Ketidakpastian Lingkungan yang menyatakan bahwa jika ketidakpastian rendah, maka dapat meningkatkan keakuratan perusahaan dalam memprediksi sesuatu sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nindy Frestilia (2013) yang menyatakan bahwa semakin perusahaan mengalami ketidakpastian lingkungan, maka akan mampu mendorong dan meningkatkan kinerja manajerial.

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Fokus pada Pelanggan, Keterlibatan dan

Pemberdayaan Karyawan , Komitmen pada Kualitas, Perbaikan Berkesinambungan, Manajemen berdasarkan Fakta, Ketidakpastian Lingkungan mempunyai pengaruh secara simultan sebesar 42.2% terhadap Kinerja Manajerial pada Perusahaan Manufaktur di Surabaya. (2) Variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dan Manajemen berdasarkan Fakta merupakan variabel yang berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. (3) Variabel Fokus pada Pelanggan, Komitmen pada Kualitas, Perbaikan Berkesinambungan adalah variabel yang tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial. (4) Variabel Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Manajerial.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu (1) Jumlah kuesioner yang kembali adalah hanya sebesar 32 responden. Jika penelitian dilakukan pada sampel yang lebih besar lagi, maka mungkin akan didapat hasil yang berbeda. (2) Rujukan dari perusahaan manufaktur di Rungkut Industri yang masih kurang dan tidak sedikit yang menolak menerima kuesioner dikarenakan sibuk pada saat akhir tahun dan tidak ada bagian yang ahli menangani mahasiswa. (3) Kesulitan dalam pengambilan kuesioner secara lengkap. Hal ini dikarenakan kesibukan para manajer dalam melakukan pekerjaan.

Saran

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan bagi peneliti selanjutnya adalah melakukan penelitian pada lebih banyak jumlah sampel perusahaan manufaktur yang menerapkan TQM, melakukan penelitian pada seluruh bagian departemen pada perusahaan agar dapat mendapatkan informasi yang lebih lengkap pada karyawan, dan menambahkan variabel TQM untuk mendapat informasi yang lebih banyak dan lebih akurat.

DAFTAR RUJUKAN

- Fitriyah, Hadiah dan Ningsih, Lilis Cahayu. 2013. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM) Dalam Memengaruhi Kinerja Manajerial Pada PT X. Sidoarjo: Prosiding Bidang Akuntansi.
- Frestilia, N. 2013. Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi*, 1(1).
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis *Multivariate* Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gudono. 2014. Teori Organisasi. Yogyakarta: BPFE Simajuntak P J.
2011. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- MA Ridha, H Basuki, 2012. Pengaruh Tekanan Eksternal, Ketidakpastian Lingkungan dan Komitmen Manajemen terhadap Penerapan Transparansi Pelaporan Keuangan. *SNA Akuntansi*.
- Mayeni, Sri. 2010. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi. Padang: Skripsi UNP.
- Nasution, Nur. 2015. Manajemen Mutu Terpadu. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Sari, Nurmala. 2014. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap kinerja Perusahaan melalui Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang). *Jurnal Akuntansi*, 2(3).
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger. 2014. "Research Methods for Business: A

Skill Building Approach". UK: Wiley.

Silalahi, Dian Bernika A. 2015. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Bank Jatim Cabang Bojonegoro – Jawa Timur). STIE Perbanas Surabaya.

Wibisono, Naomi. 2014. *Pengaruh total quality management, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial (Studi empiris pada perusahaan manufaktur di Surabaya)*. Surabaya: Undergraduate thesis Widya Mandala Catholic University.

Widjaya, O. H., & Suryawan, I. N. 2015. Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* dan *Quality Management Information (QMI)* Terhadap Kinerja Perusahaan. Karya Ilmiah Dosen Fakultas Ekonomi.

<http://www.beritasatu.com/ekonomi/33800-8-kinerja-manufaktur-melempem.html> diakses pada 05 Januari 2016 oleh Harso Kurniawan

