

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi kasus pada Bank Ekonomi Cabang Surabaya)**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Sarjana
Jurusan Akuntansi



Oleh :

CINDY YULVIA TRISWATI
2011310763

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2017**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Cindy Yulvia Triswati
Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 21 Juli 1993
N.I.M : 2011310763
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Manajemen
Judul : Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus pada Bank Ekonomi Cabang Surabaya)

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing
Tanggal : 27 September 2017

Co. Dosen Pembimbing
Tanggal : 4 Oktober 2017

(Dr. Dra. Rovila El Maghfiroh, M.si.Ak.CA.CMA.CIBA) (Yulian Belinda Ambarwati, SE., MM)

Ketua Program Sarjana Akuntansi

Tanggal : 4 Oktober 2017

(Dr. Luciana Spica Almilia, S.E., M.Si., QIA)

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi kasus pada Bank Ekonomi Cabang Surabaya)**

**Cindy Yulvia Triswati
2011310763
STIE Perbanas Surabaya
Email : cindy.yulvia@yahoo.com**

ABSTRACT

The aims of this study is to determine the effect of the focus on the customer, commitment quality, continuous improvement system, the involvement and empowerment of employees, and reward systems to managerial performance. This study uses primary data source, a questionnaire. Samples in this study using 37 managers in Bank Ekonomi in Surabaya. This research uses complete enumeration sampling and testing use the multiple linear regression. The result of the tests carried out showed that a focus on the customer, quality commitment and continuous improvement of the system has a significant influence on managerial performance, but the involvement and empowerment of employees and the reward system has no significant effect on managerial performance.

Keyword : TQM, focus on customer, quality commitment, continuous improvement of the system , involvement and empowerment of employees, reward system, managerial performance.

PENDAHULUAN

Bank mempunyai fungsi dan peranan penting dalam perekonomian nasional. Jika dilihat dari kondisi masyarakat sekarang, jarang sekali orang yang tidak mengenal dan tidak berhubungan dengan bank karena hampir semua orang berkaitan dengan lembaga keuangan. Bank merupakan suatu lembaga dimana kegiatannya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan, seperti tabungan, kredit maupun bentuk-bentuk lainnya (Aang, 2011).

Perkembangan selanjutnya kegiatan perbankan berkembang lagi menjadi tempat penitipan uang, yang kini di kenal dengan kegiatan simpanan (tabungan). Hingga akhirnya keberadaan bank sangat mempengaruhi perkembangan ekonomi masyarakat, hingga tingkat negara, dan bahkan sampai tingkat internasional.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003:4) TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk

memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas dasar produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. *Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas (Munizu 2010). Pentingnya TQM dalam organisasi menurut Banker et. al. (1993) dalam Mardiyah dan Listianingsih (2005) bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus.

Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Penerapan TQM merupakan hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur tersebut secara berkesinambungan (Ismunawan, 2010:27). Berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha terletak pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Untuk dapat diperoleh dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam menghadapi persaingan bebas dan kompetitif, diperlukan suatu komitmen perusahaan yang mengarah kepada kepuasan pelanggan, dimana mutu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan konsumen untuk berbagai jenis produk dan jasa. (Prawirosentono, 2007:3)

Menurut Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila dan Eko (2011), Fokus pada pelanggan yaitu fokus dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan. Selain fokus pada pelanggan, kualitas juga berpengaruh pada peningkatan penjualan. Secara teoritis, kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase et al, 2005).

Perbaikan proses berkesinambungan dapat dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya (Tenner dan Detoro, 1993:32 dalam Rovila dan Eko, 2011), yaitu : menetapkan masalah, mengidentifikasi dan proses dokumentasi, mengukur kinerja, mengerti tentang berbagai masalah, mengembangkan dan tes ide-ide, dan evaluasi implementasi pemecahan masalah. Sedangkan keterlibatan terpadu merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Sistem penghargaan (*reward*) penting diterapkan di perusahaan agar memotivasi para karyawannya karena penghargaan yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari

pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja (Narsa dan Yuniawati, 2003).

Dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat rumusan masalah (1) Apakah fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial? (2) Apakah komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial? (3) Apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial? (4) Apakah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial? (5) Apakah sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial?

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial? (2) Mengetahui pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja manajerial? (3) Mengetahui pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial? (4) Mengetahui pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial? (5) Mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial?

LANDASAN TEORI

Total Quality Management (TQM)

Definisi *Total Quality Management* (TQM) telah banyak

dibahas oleh para ahli. TQM merupakan suatu pendekatan yang berorientasi pada pelanggan dengan memperkenalkan perubahan manajemen secara sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Banyak para ahli yang mengemukakan pendapat mengenai pengertian dan konsep mengenai TQM. Hansen dan Mowen (2009:17) mengemukakan bahwa TQM adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan dua tujuan umum perusahaan.

TQM menurut Angelina (2012) adalah pendekatan manajemen pada suatu perusahaan atau organisasi, yang berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia pada perusahaan atau organisasi tersebut. Tujuan utama dari TQM adalah perbaikan yang dilakukan secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yaitu memperoleh kinerja yang baik. Dalam hal ini, dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial. Karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan akan memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu kinerja

yang baik bisa dikatakan dapat menekan biaya agar lebih ekonomis karena dengan tujuan TQM yang terus menerus mengasah kualitas tersebut dapat mencegah banyaknya kecacatan, penghilangan kerugian antara pelanggan, pemasok atau karyawan.

Fokus pada Pelanggan

Kunci untuk membentuk fokus pada pelanggan menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2001:103-104) adalah menempatkan para karyawan untuk berhubungan dengan pelanggan dan memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka memuaskan para pelanggan. Jadi, unsur yang paling penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan adalah interaksi antara karyawan dan pelanggan.

Komitmen pada Kualitas

Dalam mendefinisikan kualitas produk, ada lima pakar utama dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama. Pengertian kualitas dari lima pakar TQM Nasution (2005:15-16), yaitu: (1) Menurut Juran, kualitas produk adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, (2) Menurut Crosby, kualitas adalah *Conformance to Requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan, (3) Menurut Deming, kualitas adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar, (4) Menurut Feigenbaum, kualitas adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya (*full*

customer satisfaction), (5) Menurut Garvin, kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia atau tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen.

Berdasarkan pengertian dasar tentang kualitas diatas, tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*Customer focused quality*). Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Gaspersz, 2003:5)

Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan menurut Fandy Tjiptono dan Diana (2001:262) menyatakan bahwa salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi. Manajer harus selalu melakukan perbaikan. Oleh karena perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering.

Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan,

mempertimbangkan, dan hanya menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada manfaatnya. Oleh karena itu pelibatan harus dibarengi dengan pemberdayaan karyawan.

Tujuan pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan customer value. Oleh karena itu karyawan harus memahami apa itu customer value, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukur *customer value*.

Sistem Penghargaan

Setiap organisasi memiliki beberapa tujuan dasar dalam merancang sistem kompensasi menurut Simamora (2001:548) yaitu memikat, menahan karyawan yang kompeten, dan memotivasi. Terminologi umum dalam kompensasi adalah upah dan gaji. Upah lebih berkonotasi tarif gaji per jam yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berkonotasi tetap (mingguan, bulanan, tahunan), umumnya digunakan bagi level manajemen, staf profesional dan klerikal. Kedua adalah insentif, yaitu tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan.

Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi antara lain, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi (Mintje, 2013)

Ada dua jenis penghargaan menurut Anthony et al. (1995:652) dalam Narsa (2007) yaitu penghargaan intrinsik yang berhubungan dengan sifat dasar dari organisasi dan desain pekerjaan pada pengalaman seseorang tanpa campur tangan orang lain. Penghargaan ekstrinsik yang berdasarkan pada kinerja, yang disediakan bagi individu oleh organisasi.

Menurut Ichniowski et al. (1997) dalam Mardiyah (2005), menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dasarnya tergantung program pemberian insentif jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial menurut Mulyadi (2007:442) dalam Cynthia (2013) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan

suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kinerja atau nilai aktivitas kerja dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai perusahaan dalam satu periode tertentu dalam melaksanakan kegiatan dari program berdasarkan kebijakan guna mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan melalui misi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategik perusahaan tersebut.

Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional perusahaan, baik dari segi manajerial maupun ekonomis. Keberhasilan suatu perusahaan dilihat dari kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk mencapai hasil sesuai dengan rencana strategi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

Hubungan Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Manajerial

Fokus pada pelanggan adalah suatu cara perusahaan untuk memfokuskan diri pada kepuasan, keinginan, dan kebutuhan pelanggan. Semakin pelanggan merasa puas, semakin meningkat tingkat penjualan dan akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Fokus pada pelanggan menurut Almansour (2012) tujuan akhir dari *TQM* adalah untuk memuaskan pelanggan, menerapkan strategi untuk menentukan kebutuhan pelanggan, persyaratan untuk memantau tingkat kepuasan pelanggan, dan untuk menanggapi keluhan pelanggan.

Kinerja manajerial menurut Mintje (2013) adalah kinerja para

individu (manajer) dalam kegiatan manajerial yang meliputi delapan dimensi yaitu evaluasi, investigasi, negosiasi, perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, pengaturan staff, dan perwakilan. Seorang manajer harus selalu berdasarkan tugas yang diperlukan untuk mencapai sasaran perusahaan dan manajer mengandalkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berbeda di daerah wewenangnya.

Hubungan Komitmen Kualitas Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nasution (2005:17), jika dilihat dari sudut manajemen operasional kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk pesaing. Komitmen kualitas berpusat pada pelanggan, karena produk dan jasa yang ditawarkan pada pelanggan bila kualitasnya menurun, akan berpengaruh pada tingkat penjualan dan berpengaruh pada kinerja manajerial. Kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*Customer focused quality*). Dengan demikian produk-produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan (Gaspersz, 2003:5).

Hubungan Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Manajerial

Perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu unsur *TQM*

yang digunakan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus berkembang. Perbaikan berkesinambungan tidak sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan (Fandy Tjiptono dan Diana 2001:266). Perbaikan sistem secara terus menerus bagi manajemen tentu membawa dampak baik dalam pengambilan keputusan oleh manajerial.

Hubungan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Manajerial

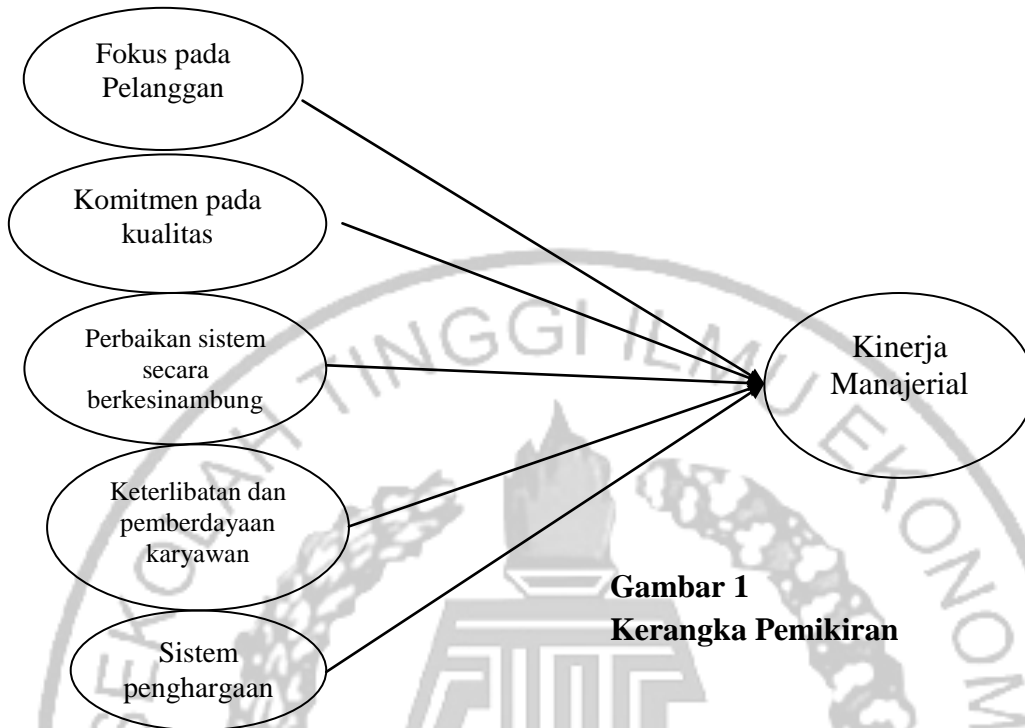
Menurut Tjiptono (2001:135), pelibatan karyawan akan berarti hanya apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistemik yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan bagi perusahaan berarti karyawan ikut andil atas apa yang terjadi pada perusahaan. Seperti karyawan bisa menuangkan ide-ide bagi perusahaan, tetapi harus bertanggung jawab pula atas idenya. Bagi manajer, pelibatan karyawan bisa berpengaruh pada pengambilan keputusannya.

Hubungan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Mintje (2013), penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Penghargaan bagi karyawan bisa meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan dalam bekerja. Loyalitas dan kinerja karyawan berpengaruh dalam kinerja manajerial. Penghargaan adalah segala bentuk pengembalian baik finansial maupun non-finansial yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan ke perusahaan. Kompensasi dalam bentuk finansial dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, tunjangan, libur, atau cuti tetapi dibayar dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non finansial dapat berupa tugas yang menarik. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi antara lain, penghargaan yang diberikan memenuhi kebutuhan hidup, bobot pekerjaan, jam kerja, wawasan karyawan, penghargaan yang diberikan merupakan kontribusi manager atau karyawan yang bersangkutan dan frekuensi (Mintje,2013)

Kerangka pemikiran yang dibuat dalam penelitian ini sebagai dasar

penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang sudah dijelaskan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Fokus pada Pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₂: Komitmen pada Kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₃: Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₄ : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

H₅ : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah, perumusan masalah, serta tujuan dari penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variable-variabel melalui pengujian hipotesis dan data yang digunakan berupa angka-angka yang dihitung dengan uji statistic. Penelitian ini juga termasuk jenis penelitian opini karena bertujuan untuk menyelidiki pandangan atau presepsi responden terhadap masalah.

Identifikasi Variabel

Identifikasi Variabel Sesuai dengan permasalahan yang diangkat, variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi variabel bebas

(*independent variabel*), variabel bebas adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi yaitu faktor-faktor yang diukur oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi dan variabel tergantung (*dependent variabel*) yang mempunyai hubungan sebab akibat sebagai berikut:

1. Variabel bebas / independent variable yaitu TQM meliputi
 - a. Fokus pada pelanggan
 - b. Komitmen Kualitas
 - c. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
 - d. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan
 - e. Sistem Penghargaan
2. Variable dependent yaitu:
 - a. Kinerja Manajerial

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah 37 manajer PT. Bank Ekonomi Raharja, Tbk. Cabang Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 37 karyawan level menengah setara Manajer pada PT. Bank Ekonomi Raharja, Tbk. Cabang Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *complete enumeration* atau *census method* yaitu pengambilan sampel berdasarkan seluruh populasi yang diambil. Hal tersebut karena populasi yang memiliki jumlah terbatas.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Jenis Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari karyawan

level menengah setara manajer, pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuisisioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Pada penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel dengan teknik *complete enumeration sampling*, Alasan menggunakan metode ini dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel berdasarkan pada semua populasi yang menjadi. Dalam kuisisioner tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang mengenai tentang kinerja manajerial yang nantinya dapat digunakan untuk penilaian apakah TQM sudah berjalan dengan baik.

Uji Validitas dan Reabilitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Jadi validitas ingin mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner yang sudah kita betul-betul dapat mengukur apa yang hendak kita ukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan *convergent validity* yaitu apabila $p \geq 0,5$, SPSS 21. *Loading factor* sudah memenuhi 5 (Ghozali, 2011:52).

Uji reabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten

atau stabil dari waktu ke waktu. Disini pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan lain atau mengukur korelasi antara jawaban pertanyaan. Pengukuran ini menggunakan bantuan program SPSS 21 dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Variabel dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,7$ (Ghozali, 2011:47-48).

Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011:160-164), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji statistik yang digunakan adalah uji statistik non parametrik Kolmogorov - Smimov (K - S). Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis :

- Hipotesis nol (H_0) : Data terdistribusi secara normal
- Hipotesis alternatif (H_a) : Data tidak terdistribusi secara normal
- Jika nilai signifikansi diatas 0,05, maka data persamaan tersebut tidak terdistribusi secara normal.

Pengujian Hipotesis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan persamaan Regresi Linier Berganda untuk melihat besar kecilnya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat. Persamaan Regresi Linier Berganda dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$Y_1 = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + e_1$$

Keterangan :

Y_1 = Kinerja Manajerial

α = Konstanta

$\beta_1 \beta_2 \beta_3 \beta_4 \beta_5$ = Koefisien Variabel Bebas

X_1 = Fokus pada pelanggan

X_2 = Komitmen pada Kualitas

X_3 = Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

X_4 = Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

X_5 = Sistem Penghargaan

e = Variabel Pengganggu

PEMBAHASAN

Uji Validitas

Pada uji validitas menunjukkan bahwa hasil dari semua item pertanyaan dari variabel-variabel independen dan dependent (X_1) fokus pada pelanggan, (X_2) komitmen kualitas, (X_3) perbaikan sistem secara berkesinambungan, (X_4) keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dinyatakan valid dengan nilai sig $< 0,05$ sehingga alat ukur kuesioner tersebut layak digunakan untuk penelitian atau analisis selanjutnya, tetapi pada (X_5) sistem penghargaan, dan kinerja manajerial (Y) ada beberapa item pertanyaan yang hasilnya tidak valid karena nilainya $> 0,05$, sehingga alat ukur kuesioner tersebut tidak layak digunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 1
HASIL UJI VALIDITAS KUESIONER

Variable	Item	total korelasi	signifikansi	p-value	kesimpulan
Fokus pada Pelanggan	a1	0.813	0.005	0.000	valid
	a2	0.812	0.005	0.000	valid
	a3	0.725	0.005	0.000	valid
	a4	0.666	0.005	0.000	valid
	a5	0.813	0.005	0.000	valid
	a6	0.812	0.005	0.000	valid
Komitmen pada Kualitas	b1	0.684	0.005	0.000	valid
	b2	0.749	0.005	0.000	valid
	b3	0.783	0.005	0.000	valid
	b4	0.571	0.005	0.000	valid
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan	c1	0.772	0.005	0.000	valid
	c2	0.749	0.005	0.000	valid
	c3	0.569	0.005	0.000	valid

Uji Reabilitas

Pada uji Reliabilitas menunjukkan bahwa dari fokus pada pelanggan, komitmen kualitas, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan sistem penghargaan memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.5, sehingga dapat disimpulkan bahwa

	c4	0.909	0.005	0.000	valid
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	d1	0.518	0.005	0.001	valid
	d2	0.687	0.005	0.000	valid
	d3	0.610	0.005	0.000	valid
	d4	0.451	0.005	0.005	valid
Sistem Penghargaan	e1	0.496	0.005	0.002	valid
	e2	0.604	0.005	0.000	valid
Kinerja Manajerial	y1	0.719	0.005	0.000	valid
	y2	0.737	0.005	0.000	valid
	y3	0.825	0.005	0.000	valid
	y4	0.663	0.005	0.000	valid
	y5	0.719	0.005	0.000	valid
	y6	0.737	0.005	0.000	valid
	y7	0.825	0.005	0.000	valid
	y8	0.654	0.005	0.000	valid

Sumber: Data diolah, 2016

uji reliabilitas alat ukur berupa kuisisioner tersebut dapat dikatakan reliable. Tetapi pada variabel kinerja manajerial menunjukkan hasil tidak reliabel dan memiliki nilai Cronbach Alpha di bawah 0,5. Maka untuk variabel kesatuan tujuan hasil kuisisioner tidak dapat di gunakan menganalisis selanjutnya

Tabel 2**HASIL UJI RELIABILITAS KUESIONER**

Sumber Data diolah, 2016

Variable	alpha cronbach	Signifikansi	Kesimpulan
Fokus pada Pelanggan	0.580	0.5	Reliable
Komitmen pada Kualitas	0.519	0.5	Reliable
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan	0.659	0.5	Reliable
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0.674	0.5	Reliable
Sistem Penghargaan	0.722	0.5	Reliable
Kinerja Manajerial	0.779	0.5	Reliable

Uji Normalitas

Pada uji Normalitas menunjukkan bahwa hasil dari semua variable fokus pada pelanggan, komitmen pada kualitas, perbaikan sistem secara berkesinambungan,

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan sistem penghargaan dapat dijelaskan bahwa residual data terdistribusi normal.

Analisis dijelaskan pada table berikut:

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.92796073
Most Extreme Differences	Absolute	.178
	Positive	.084
	Negative	-.178
Test Statistic		1.086
Asymp. Sig. (2-tailed)		.189

UJI NORMALITAS DENGAN NILAI RESIDUAL**Tabel 3**

Sumber: Data diolah, 2016

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linear digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap variabel Y dengan aturan apabila nilai signifikansi lebih dari alpha

(0.05) maka variabel X tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Y. Analisis ini akan dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4
TABEL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Sumber: Data diolah, 2016

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Ket.	
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-6.315	3.161		-1.998	.055	
	FPP	.217	.097	.124	2.230	.033	berpengaruh signifikan
	KK	1.923	.122	.860	15.731	.000	berpengaruh signifikan
	PSB	.343	.114	.146	3.004	.005	berpengaruh signifikan
	PKK	-.089	.111	-.037	-.797	.431	Tidak berpengaruh signifikan
	SP	-.220	.192	-.055	-1.148	.260	Tidak berpengaruh signifikan

Kesimpulan

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui fokus pada pelanggan, komitmen kualitas, perbaikan secara berkesinambungan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial maka dari analisa data dan pembahasan dapat disimpulkan hasil penelitian ini, antara lain :

1. Hasil uji hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Hasil uji hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Hasil uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
4. Hasil uji hipotesis keempat dapat disimpulkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
5. Hasil uji hipotesis kelima dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih memiliki banyak keterbatasan, antara lain :

- 1 Jumlah sampel hanya sebesar 37 responden yang mungkin bila

sampel lebih besar maka akan ada hasil yang berbeda.

2. Sulitnya memperoleh sampel dari responden. Karena responden penelitian ini meliputi karyawan level menengah atau setara manajer, kesibukan mereka menjadi alasan utama mengapa kuesioner tersebut hanya kembali beberapa.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Disarankan peneliti selanjutnya memakai lebih banyak referensi mendalam mengenai TQM jika ingin meneliti dengan objek yang sama, yaitu perusahaan jasa.
2. Disarankan peneliti selanjutnya yang akan meneliti TQM pada perbankan menambah jumlah responden dengan cara memperluas wilayah objek yang dituju.
3. Disarankan peneliti selanjutnya memakai teknik wawancara pada responden untuk menguatkan hasil penelitian kuesioner dengan pernyataan responden tersebut.

Daftar Rujukan

- Angelina, Rian, 2012. "Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru", Jurnal FE Universitas Riau.
- Almansour, Yaser Mansour. 2012. "The impact of Quality Management Components on Small and Medium

- Enterprises ' Financial Performance in Jordan". International Refereed Research Journal. (January). Pp 87-91.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS", Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Ismunawan. 2010. "Penerapan Penilaian Kinerja Dan Sistem Pengukuran", Jurnal GRADUASI Vol. 24.
- Kumentas, Cynthia N. 2013. "Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia", Jurnal EMBA Vol. 1 No. 3.
- Mardiyah, Aida A dan Listiyaningsih. 2005. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, Dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management Dengan Kinerja Manajerial", SNA VIII Solo, 15-16 September.
- Mintje, Nastiti. 2013. "Pengaruh TQM , Sistem Penghargaan Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado", Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September.
- Narsa, Made. 2003. "Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V Surabaya", Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 5, No. 1, Mei 2003.
- Narsa, Made. 2007. "Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Penghargaan dan Kinerja Manajerial". Majalah Ekonomi Tahun XVII, No.2, Agustus.
- Nasution, M. Nur. 2001. "Manajemen Mutu Terpadu". Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, S. 2001. Filosofi Baru tentang Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management Abad 21 Studi Kasus dan Analisis. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Maghviroh, Rovila El dan Afriyanto, Eko. 2011. "Consequences Implementasi Total Quality Management". The Indonesian Accounting Review Vol 1, No. 1.
- Simamora, Henry. 2004. "Manajemen Sumber Daya Manusia". STIE YKPN, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2001. "Total Quality Management". Penerbit Andi, Yogyakarta.

