

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SAMUDERA INDONESIA CABANG MAKASSAR

ANDI SULTAN BOLKIA YUSRI TANRA



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
KOTA MAKASSAR
2021**

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SAMUDERA INDONESIA CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

ANDI SULTAN BOLKIA YUSRI TANRA

A021171323



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
KOTA MAKASSAR**

2021

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SAMUDERA INDONESIA CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

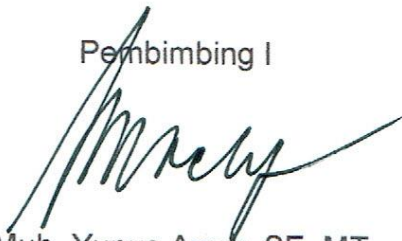
ANDI SULTAN BOLKIA YUSRI TANRA

A021171323

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar,

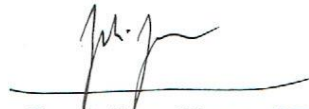
Pembimbing I



Dr. Muh. Yunus Amar, SE.,MT.

NIP. 196204301988101001

Pembimbing II



Dr. Julius Jilbert, SE.,MIT.

NIP. 197306111998021001

Mengetahui,
Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D.,CWM

NIP. 19620405198702

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SAMUDERA INDONESIA CABANG MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

ANDI SULTAN BOLKIA YUSRI TANRA

A021171323

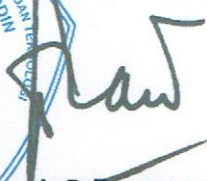
telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal.....
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Mengetahui,
Panitia Penguji

| No. | Nama Penguji | Jabatan | Tanda Tangan |
|-----|-----------------------------------|------------|--|
| 1. | Dr. Muh. Yunus Amar, SE.,MT | Ketua | 1.  |
| 2. | Dr. Julius Jilbert, SE.,MIT | Sekretaris | 2.  |
| 3. | Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE.,M.Si | Anggota | 3.  |
| 4. | Prof. Dr. Maat Pono, SE.,M.Si | Anggota | 4.  |



Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP.196204051987022001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Andi Sultan Bolkia Yusri Tanra

NIM : A021171323

Departemen : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. SAMUDERA INDONESIA CABANG MAKASSAR**

Adalah karya ilmiah saya sendiri sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Oktober 2021

membuat pernyataan,



Andi Sultan Bolkia Yusri Tanra

PRAKATA

Alhamdulillah puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian dan menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar”**. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa peran dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ini mengungkapkan terima kasih atas segala dukungan dan bantuan yang telah diberikan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Ucapan terima kasih penulis ungkapkan kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si. Ph.d, selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanudin.
4. Andi Aswan, SE., MBA. DBA. Selaku Sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Dr. Muh. Yunus Amar SE.,MT selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Julius Jilbert, SE.,MIT selaku pembimbing II selama proses penyusunan skripsi ini, yang senantiasa meluangkan waktu dan

tenaga serta memberikan ilmu yang bermanfaat dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si dan Prof. Dr. Maat Pono, SE.,M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan dalam proses penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu dosen Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan dan keteladanan.
8. Seluruh staf dan tenaga pendidik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis selama kuliah dalam urusan akademik, kemahasiswaan, sarana dan prasarana.
9. Teman-teman pengurus Ikatan Mahasiswa Manajemen Periode 2019-2020, terima kasih atas pelajaran, pengalaman dan kebersamaannya selama kepengurusan.
10. Teman-Teman EKSISTEN 2017, terima kasih atas bantuan dan kerja samanya selama di bangku perkuliahan.
11. Semua pihak yang memberikan dukungan dan bantuan selama penyusunan skripsi yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Makassar, 24 Oktober 2021

Andi Sultan Bolkia Yusri Tantra

ABSTRAK

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. SAMUDERA INDONESIA CABANG MAKASSAR

Andi Sultan Bolkia Yusri Tanra
Yunus Amar
Julius Jilbert

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Samudera Indonesia Cabang Makassar. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 45 karyawan di PT Samudera Indonesia Cabang Makassar. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa variabel fokus pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel kerjasama tim dan variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, Kinerja Manajerial

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT TO PRINCIPAL PERFORMANCE ON PT SAMUDERA INDONESIA BRANCH MAKASSAR

Andi Sultan Bolkia Yusri Tanra
Yunus Amar
Julius Jilbert

This research aims to identify the effect of Total Quality Management to Principal Performance on PT Samudera Indonesia Branch Makassar. There are 45 employees used in this research. The analysis method for this research is multiple linear regression. The research result shows that the customer focus does not significantly affect the principal performance. Meanwhile, the teamwork and the continuous system improvement has a positive and significant impact on the principal performance.

Keywords: *Total Quality Management, Principal Performance*

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| HALAMAN SAMPUL | ii |
| HALAMAN JUDUL..... | ii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iv |
| PERNYATAAN KEASLIAN..... | v |
| PRAKATA | vi |
| ABSTRAK..... | viii |
| ABSTRACT | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan masalah..... | 3 |
| 1.3 Tujuan penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat penelitian | 4 |
| 1.5 Sistematika penulisan..... | 4 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 6 |
| 2.1 Landasan teori..... | 6 |
| 2.1.1 Pengertian <i>Total Quality Management</i> | 6 |
| 2.1.2 Prinsip Total Quality Management | 12 |
| 2.1.3 Kinerja manajerial | 13 |
| 2.2 Penelitian terdahulu..... | 17 |
| 2.3 Kerangka pikir..... | 19 |
| 2.4 Hipotesis penelitian | 22 |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 24 |
| 3.1 Rancangan penelitian | 24 |
| 3.2 Tempat dan waktu peneltian..... | 24 |
| 3.3 Populasi dan sampel | 24 |
| 3.4 Jenis dan sumber data | 25 |
| 3.5 Teknik pengumpulan data | 26 |
| 3.6 Variabel penelitian dan definisi operasional | 27 |

| | | |
|---|-------------------------------|-----------|
| 3.6.1 | Variabel Penelitian | 27 |
| 3.6.2 | Definisi Operasional | 27 |
| 3.7 | Instrumen Penelitian | 29 |
| 3.8 | Teknik Analisis Data | 29 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | | 37 |
| 4.1 | GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN..... | 37 |
| 4.2 | HASIL PENELITIAN | 37 |
| 4.2.1 | INSTRUMEN PENELITIAN..... | 37 |
| 4.2.2 | ASUMSI KLASIK | 39 |
| 4.2.3 | METODE ANALISIS | 41 |
| 4.2.4 | UJI HIPOTESIS | 47 |
| 4.2.5 | KOEFISIEN DETERMINASI | 49 |
| 4.3 | PEMBAHASAN..... | 50 |
| BAB V PENUTUP | | 56 |
| 5.1 | KESIMPULAN | 56 |
| 5.2 | SARAN..... | 56 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 57 |
| LAMPIRAN..... | | 57 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu | 17 |
| Tabel 3. 1 Definisi oprasional | 27 |
| Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian | 38 |
| Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian | 39 |
| Tabel 4. 3 Hasil Uji Multikolonieritas | 40 |
| Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terkait Fokus pada Pelanggan (X1) | 42 |
| Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terkait Kerja sama tim (X2) | 43 |
| Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terkait Pengaruh Perbaikan Sistem Berkesinambungan (X3) | 44 |
| Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terkait Kinerja Manajerial (Y) | 45 |
| Tabel 4. 8 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda | 46 |
| Tabel 4. 9 Hasil Uji Parsial | 47 |
| Tabel 4. 10 Hasil Uji Simultan (Uji F) | 49 |
| Tabel 4. 11 Hasil Koefisien Determinasi (R ²) | 50 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka pikir..... | 22 |
| Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas P-Plot | 40 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|----|
| Lampiran 1 Riwayat Hidup..... | 61 |
| Lampiran 2 Identitas Responden dan Jawaban Responden..... | 62 |
| Lampiran 3 Hasil Analisis Data | 66 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan yang terbesar di Kawasan Asia dengan jumlah pulau 17.162 per April 2020. Dikutip dari BPS jumlah penduduk di Indonesia sekitar 270,20 juta penduduk Indonesia hasil sensus penduduk 2020. Jumlah penduduk yang kian meningkat akan berdampak pula bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Salah satu faktor yang meningkatkan perekonomian Indonesia ialah pertumbuhan industri yang kian pesat, industri ini mencakup setiap perusahaan yang bergerak dalam produksi barang maupun jasa.

Pada penelitian kali ini penulis akan berfokus pada pembahasan industri yang bergerak pada bidang jasa. Terdapat banyak perusahaan pada sektor jasa salah satunya yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang pengiriman atau pengangkutan barang, salah satu perusahaan industri jasa sektor pengiriman cargo atau transportasi yang cukup terkenal yaitu PT. Samudera Indonesia. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak di bidang transportasi kargo dan logistik terpadu yang berdirinya pada tahun 1964. Awal berdirinya perusahaan ini dimulai dari tahun 1950an dengan keagenan kapal yang dirintis oleh pendiri Perusahaan yaitu Bapak Soedarpo Sastrosatomo. Samudra Indonesia kini bergerak di lima lini bisnis yang berbeda yaitu Samudera Logistics, Samudera Shipping, Samudera Ports, Samudera Property, dan Samudra Service yang menyediakan layanan berkualitas pada pelanggan. Saat ini PT. Samudera Indonesia memiliki 4000 karyawan dan lebih dari 40 anak perusahaan serta kantor yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia serta Asia.

Dalam era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Selain itu dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Dengan menggunakan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang biasa digunakan adalah *Total Quality Management (TQM)*.

Total Quality Management adalah sebuah pendekatan kualitas secara sistematis yang diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. TQM merupakan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya. Implementasi TQM juga berdampak positif terhadap pendapatan (Gaspersz, 2005). Terdapat bukti lain yang menunjukkan bahwa perusahaan yang mengerjakan praktek terbaik TQM dapat mencapai keuntungan yang lebih tinggi dan cashflownya sebaiknya nilai pemegang saham yang lebih besar (Corbett and Rastrick, 2000).

Tujuan penerapan TQM pada sebuah perusahaan yaitu memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Oleh karena itu fokus pada pelanggan sangat penting dalam penerapan TQM. Selain itu, untuk mencapai tujuan tersebut prinsip TQM yang dilakukan yaitu perbaikan system secara berkesinambungan. Perbaikan system secara berkesinambungan erat kaitannya dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Ketika sumber daya memiliki kualitas yang bagus maka akan berdampak pula pada kinerja

perusahaanya. Sehingga hal ini sangat penting untuk dilakukannya kerja sama tim yang bagus. Kerja sama tim akan tercapai maksimal ketika bias menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini hanya berfokus pada beberapa prinsip TQM yaitu fokus pada pelanggan, kerja sama tim, dan perbaikan system secara berkesinambungan.

Dengan adanya penerapan TQM yang memfokuskan pada layanan jasa serta adanya keterlibatan tenaga kerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pengukuran kinerja merupakan suatu sistem yang mengevaluasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan organisasi dalam menerapkan strategi, yang dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat deviasi antara progres yang direncanakan dengan kenyataan.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dan merujuk pada penelitian sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian yaitu :

1. Apakah fokus pelanggan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.
2. Apakah kerja sama tim t mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.
3. Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang kemudian diturunkan melalui rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh focus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh perbaikan sistem secara berkelanjutan terhadap kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.

1.4 Manfaat penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu penerapan *Total Quality Management* yang efektif sehingga dapat membantu meningkatkan kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.
2. Digunakan sebagai acuan dalam memperbaiki praktik yang sudah ada.

1.5 Sistematika penulisan

Sistematika penulisan ini terdiri dari beberapa bab yang secara rinci sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini akan diuraikan teori-teori berupa pengertian dan definisi yang dikutip dari buku yang berkaitan dengan penelitian serta beberapa literature review yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu di bab ini juga dijelaskan mengenai kerangka pikir dan hipotesis dari penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri atas rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variable penelitian, definisi operasional, instrument penelitian dan analisis data.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 Pengertian *Total Quality Management*

Menurut Pawitra *total quality management* merupakan perpaduan antar semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistic yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, serta kepuasan pelanggan. *Total quality management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa).

Total quality management memiliki beberapa karakteristik yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

Misi utama dari sebuah perusahaan total quality management (TQM) adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Perkembangan sebuah perusahaan bersumber pada kesesuaian layanan perusahaan dengan kebutuhan pelanggan, mutu harus sesuai dengan harapan dan keinginan pelanggan.

Pelanggan suatu perusahaan adalah orang yang membeli dan menggunakan produk atau jasanya. Hal itu juga dijelaskan dalam Kamus Bahasa Indonesia (2008:809) bahwa pelanggan adalah orang (tempat) yang mempunyai hubungan tetap dalam hal jual beli, sebagai pengguna produk. Pelanggan merupakan orang yang berinteraksi dengan perusahaan setelah proses menghasilkan produk (Tjiptono dan Diana 2003:100).

Pada hakikatnya tujuan perusahaan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Semua usaha manajemen dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Pada dasarnya kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan.

Tujuan perusahaan yang menggunakan pendekatan TQM untuk melampaui harapan pelanggan, bukan hanya memenuhinya. Untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan internal adalah komunikasi secara terus-menerus antar karyawan yang saling terkait dan tergantung satu sama lain. Komunikasi secara baik dengan pelanggan eksternal juga penting dalam perusahaan.

Salah satu alasan perlunya komunikasi secara terus menerus adalah bahwa kebutuhan pelanggan selalu berubah sepanjang waktu dan bahkan perubahannya dapat berlangsung sangat cepat. Komunikasi yang baik dengan pelanggan harus mencakup pelanggan internal dan eksternal.

Karakteristik perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan (Whitely dalam Goetsch dan Davis, 1994, pp. 149-150) yaitu:

- 1) Visi, Komitmen, dan Suasana
- 2) Penjajaran dengan Pelanggan
- 3) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan Pelanggan
- 4) Memanfaatkan informasi dari Pelanggan
- 5) Mendekati para Pelanggan

- 6) Kemampuan, Kesanggupan, dan Pemberdayaan Karyawan
- 7) Penyempurnaan produk dan proses secara terus-menerus.

b. Kerja sama tim

Tim merupakan suatu unit yang terdiri atas dua orang atau sekelompok orang yang berinteraksi atau berkoordinasi yang memiliki tujuan bersama. Kerja sama tim yang baik dibutuhkan untuk bisa mendukung proses pencapaian perusahaan, ini juga merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Kerja sama tim merupakan cara efektif untuk bisa menyatukan seluruh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan dengan hasil yang baik.

Tidak semua sekelompok orang dapat dikatakan tim, untuk dapat dikatakan tim harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Ada kesepakatan terhadap misi tim
- 2) Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku
- 3) Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang adil
- 4) Orang beradaptasi terhadap perubahan.

Seperti yang telah dijelaskan, sekelompok orang belum tentu merupakan suatu tim. Orang-orang dalam suatu kelompok tidak secara otomatis dapat berkerja sam. Seringkali tim tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Pembentukan suatu tim tidak dengan sendirinya akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Untuk itu perlu usaha mengatasi faktor-faktor yang dapat menghambat kesuksesan kerja sama tim dan dibutuhkan pula berbagai upaya agar tim dapat mencapai misi dan tujuan pembentukannya, sebagai berikut yaitu :

- 1) Saling ketergantungan
- 2) Perluasan tugas
- 3) Penjajaran
- 4) Bahasa yang umum
- 5) Kepercayaan
- 6) Kepemimpinan yang dibagi rata
- 7) Keterampilan pemecah masalah
- 8) Keterampilan menangani konflik
- 9) Penilaian atau Tindakan
- 10) Perayaan

c. Perbaikan sistem berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan hal penting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas.

Manajer harus selalu melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering atau dengan kata lain mereka harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik.

Perbaikan berkesinambungan tidak sekedar memecahkan masalah, tetapi juga memperbaiki penyebab penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Dalam perbaikan berkesinambungan diasumsikan bahwa sesuatu rusak apabila menyimpang dari target yang diinginkan oleh pelanggan.

Proses perbaikan dan pengendalian dibetuk oleh 4 buiding bocks yaitu input, transformasi, output, costumer value. Manajer bertanggung jawab untuk mengedalikan dan memperbaiki input sistem sebagai faktor penentu output. Elemen dasar dari proses perbaikan dan pengendalian yaitu

1) Penetapan standar untuk pengendalian dan perbaikan.

Standar dalam TQM tidak digunakan sebagai alat penilaian kinerja individu, tetapi digunakan manajer untuk mengkomunikasikan visi dan menetapkan tujuan yang realis berdasarakan umpan balik mengenai kinerja yang ada.

2) Pengukuran

Dalam tahap ini ditetapkan pengukuran yang tepat dan data yang di perlukan untuk penilaian kinerja.

3) Studi

Dalam tahap ini manajer menganalisis data dengan menggunakan metode statistik dan alat serta tehnik lain untuk mengetahui penyebab penyimpangan.

4) Tindakan

Tahap ini mengandung arti melakukan Tindakan koreksi berdasarkan pengetahuan yang di peroleh dari umpan balik.

Standard dan pengukuran yang digunakan untk mengendalikan kinerja tersebut tersebar luas dalam organisasi. Tindakan yang diambil terhadap masing-masing building block didasarkan pada informasi umpan balik yang diperoleh dari hasil studi. Penerapan pengukuran – studi – Tindakan pada keempat titik merupakan aspek pengendalian kinerja yaitu :

1. Preliminary control

Bagian terpenting dari preliminary control adalah bahwa tugas memperbaiki sistem didasarkan pada sumber penyebabnya. Dengan memperbaiki input, manajer melakukan pengendalian ulah terhadap transformasi, output, dan customer value.

2. Concurrent control

Concurrent control dilakukan berdasarkan waktu yang sesungguhnya. Berisi koreksi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan berkaitan dengan desain dan prosedur

3. Rework control

Rework control diperlakukan jika kedua macam pengendalian diatas mengalami kegagalan, sehingga diperlakukan pengerjaan ulang terhadap defect dan output yang tidak sesuai target

4. Damage control

Damage control terjadi jika ketiga pengendalian tersebut mengalami kegagalan . dalam tqm manajer berusaha untuk mecegah kegagalan dan menjamin kesuksesan di masa yang akan datang dengan *upstream control*.

- d. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Pendekatan *Total Quality* hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka merekapun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini kana tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

2.1.2 Prinsip Total Quality Management

Menurut Tjiptono seperti yang dikutip Yamit (2002:182) menyatakan terdapat empat prinsip utama dalam TQM yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan pelanggan internal dan eksternal
- b. Respek terhadap setiap orang
- c. Manajemen berdasarkan fakta
- d. Perbaikan berkesinambungan

Sadgrove seperti yang dikutip Yamit (2002:182) menyatakan lima prinsip program TQM agar dapat berhasil dalam menerapkannya yaitu sebagai berikut:

- a. Fokus pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan berarti menempatkan pelanggan pada pusat kegiatan dan bukan lagi sebagai perusahaan yang berorientasi pada produksi.

- b. Mengerjakan Secara Benar

Mengerjakan secara benar berarti mengerjakan sekali benar atau menghindari pengerjaan ulang. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus dan menjadikan kualitas adalah sikap bahwa semua orang harus bertanggungjawab terhadap kualitas.

- c. Komunikasikan dan Latihlah

Komunikasikan berarti memberi tahu kepada karyawan apa yang sedang terjadi. Untuk itu perlu ada perbaikan saluran komunikasi dan

memberikan kemudahan kepada karyawan untuk menyampaikan sesuatu. Latihan dan pendidikan terhadap karyawan perlu dilakukan agar diperoleh karyawan yang terampil dan tanpa berbuat salah.

d. Ukur Hasil yang Dicapai dan Catatlah

Pencatatan hasil yang dicapai berarti memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk membuat keputusan berdasarkan fakta, dan bukan berdasarkan opini. Pengukuran dilakukan untuk menjaga standar dan proses agar berada dalam batas toleransi yang telah disepakati.

e. Kerjakan Secara Bersama

Kerjakan secara bersama berarti manajen puncak harus berperan serta dan harus diperdayakan. Pemberdayaan karyawan perlu didukung dengan membuat tempat kerja secara nyaman sehingga karyawan terbebas dari rasa khawatir dipecat, takut pada pimpinan dan takut berbuat salah. Jika sikap ini ditumbuhkan maka program TQM akan berlangsung secara efektif. Bekerja secara kelompok perlu diperkenalkan untuk mendorong moral karyawan, mengurangi konflik dan pertengkaran.

2.1.3 Kinerja manajerial

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja manajerial merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan pengkoordinasian,

evaluasi, investigasi, pengaturan staff (Staffing), negosiasi, dan perwakilan/representasi. Pengukuran kinerja manajerial diadopsi dari pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1965) dalam Eker (2007) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia

a. Faktor-Faktor yang Memengaruhi

Terdapat beberapa factor yang memengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Barom (1998) dalam Maria Niken Setyarini dan Anastasia Susty A(2008), antara lain :

- Faktor Pribadi yang meliputi keahlian, motivasi, komitmen serta kepercayaan diri
- Faktor Kepemimpinan yang meliputi pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi, kualitas keberanian atau semangat
- Faktor Kelompok/Tim yang meliputi sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- Faktor Situasional yang meliputi tekanan dari lingkungan internal dan eksternal serta perubahan

b. Pengukuran kinerja

Manajer unit dapat melakukan pengukuran serta evaluasi dengan berbagai ukuran, baik keuangan maupun nonkeuangan, Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mencatat serta mengukur pelaksanaan suatu kegiatan dalam arah pencapaian sasaran, visi dan misi, serta tujuan melalui hasil-hasil yang ditampilkan maupun proses pelaksanaan kegiatan tersebut. Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah

ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pekerja seperti :

- 1) *Performance Improvement*, memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tidak yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
- 2) *Compensation adjustment*, membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
- 3) *Placement dedicision*, menentukan promosi atau transfer.
- 4) *Training and development need*, mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- 5) *Career planning dan development*, memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- 6) *Staffing process deficiencies*, mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- 7) *Informational inaccuracies and job-design error*, membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- 8) *Equal employment opportunity* menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- 9) *External challenges*, kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, kesehatan, keuangan kepribadi dan sebagainya.
- 10) *Feedback*, memberikan umpan balik bagi maslah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

c. Pentingnya Kinerja Manajerial

Mulyadi (2009) menjelaskan pentingnya kinerja manajerial sebagai berikut :

1. Memungkinkan tim manajerial yang bertanggung jawab mewujudkan kinerja manajerial dapat bekerja *in concert*.
2. Memungkinkan setiap anggota tim melakukan *alignment* atas kinerja yang di hasilkan dengan kinerja anggota tim yang lain, agar kinerja Bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan .
3. Memungkinkan dilakukan evaluasi terhadap konsisten kinerja manajerial.
4. Memungkinkan dilakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan jika lingkungan bisnis menuntut perubahan tertentu.
5. Sasaran Kinerja

Terdapat beberapa sasaran kinerja. Menurut Dharma (2010) sasaran kinerja yang baik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Konsisten dengan nilai organisasi dan sasaran departemental dan organisasi.
2. Tepat: jelas dan didefinisikan dengan baik
3. Menantang, untuk merangsang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan.
4. Dapat diukur; dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur kuantitatif dan kualitatif.
5. Dapat dicapai ada didalam batas kemampuan dari seseorang
6. Disepakati ; oleh manajer serta orang yang bersangkutan.

7. Dihubungkan dengan waktu; dapat dicapai pada suatu jangka waktu tertentu.
8. Berorientasi kerja kelompok; menekankan kepada kerja sama kelompok selain pencapaian individu.

Sasaran Kinerja menurut Sedarmayanti (2011) adalah:

1. *The performers*: orang yang menjalankan kinerja
2. *The action/ performance*: Tindakan/kinerja yang dilakukan performer
3. *A time element*: waktu kapan pekerjaan dilakukan
4. *an evaluation method*: cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dicapai
5. *The place*: tempat pekerjaan dilakukan

2.2 Penelitian terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian terdahulu

| No | Nama | Tahun | Judul penelitian | Hasil penelitian |
|----|---|-------|--|---|
| 1 | Nogroho Widiastomo dan Amie Kusumawardhani | 2015 | Analisis pengaruh <i>total quality</i> <i>management</i> terhadap kinerja manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak. | Kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, keterlibatann dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. |

| | | | | |
|---|--|------|---|---|
| 2 | Justicia Rian Putri, Amie Kusumawardhani | 2017 | Analisis Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Hotel Lor In Di Surakarta). | Fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |
| 3 | Brian R. Lamato, Arrazi Bin Hasan Jan, dan Merlyn Mourah Karuntu | 2017 | Analisis <i>total quality management</i> (TQM) terhadap kinerja manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung kab. Minahasa utara. | Fokus pada Pelanggan dan Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |
| 4 | Randi Abdul Rizal Laiya1 Arrazi Hasan Jan2 Jessy Pondaag | 2018 | Analisis pengaruh <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara International Sam Ratulangi Manado | Fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pendidikan dan pelatihan, perlibatan, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. |

| | | | | |
|---|---|------|--|---|
| 5 | Lanny I. L. Polii dan Merlyn Mourah Karuntu | 2019 | Analisis <i>total quality management</i> terhadap kinerja manajerial Pada dinas perhubungan kota Manado. | Fokus pelanggan,Obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial |
|---|---|------|--|---|

2.3 Kerangka pikir

1) Pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial

Kepuasan pelanggan merupakan salah satu indikator yang penting dalam mengukur kesehatan sebuah perusahaan. Hal ini karena terdapat korelasi yang sangat kuat antara tingginya tingkat kepuasan pelanggan dan tingginya tingkat loyalitas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan (Rangkuti, 2010). Pelanggan merupakan orang yang harus dilayani oleh penjual, baik jasa maupun barang. Setiap organisasi perusahaan harus mengetahui, mengidentifikasi, dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memuaskannya. Dimana produk atau jasa yang dibuat atau diberikan harus sesuai dengan keinginan para pelanggan. Dalam pendekatan TQM, kualitas ditentukan oleh pelanggan. Oleh karena itu hanya dengan memahami proses dan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai makna kualitas. Semua usaha manajemen

dalam TQM diarahkan pada satu tujuan utama yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Sehingga dengan adanya implementasi fokus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja manajerial.

2) Pengaruh kerja sama tim terhadap kinerja manajerial

Kerja sama tim merupakan salah satu unsur penting dari Total Quality Management (TQM). Dalam organisasi sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Dengan menggunakan tim dalam bekerja, organisasi akan dapat memperoleh penyelesaian masalah dengan cepat dan tepat. Suatu tim biasanya juga memberikan perbaikan-perbaikan permanen dalam proses dan operasi-operasi. Dalam sebuah tim, orang-orang akan merasa lebih nyaman untuk mengajukan masalah-masalah yang terjadi dan dapat dengan segera memperoleh bantuan dari karyawan lainnya berupa solusi yang akan digunakan untuk menanggulangi masalah yang dihadapi. Kelompok tim yang baik juga mampu mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerjanya sehingga dapat tercapai tujuan atau target perusahaan. Sehingga dapat dikatakan kerja sama tim memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

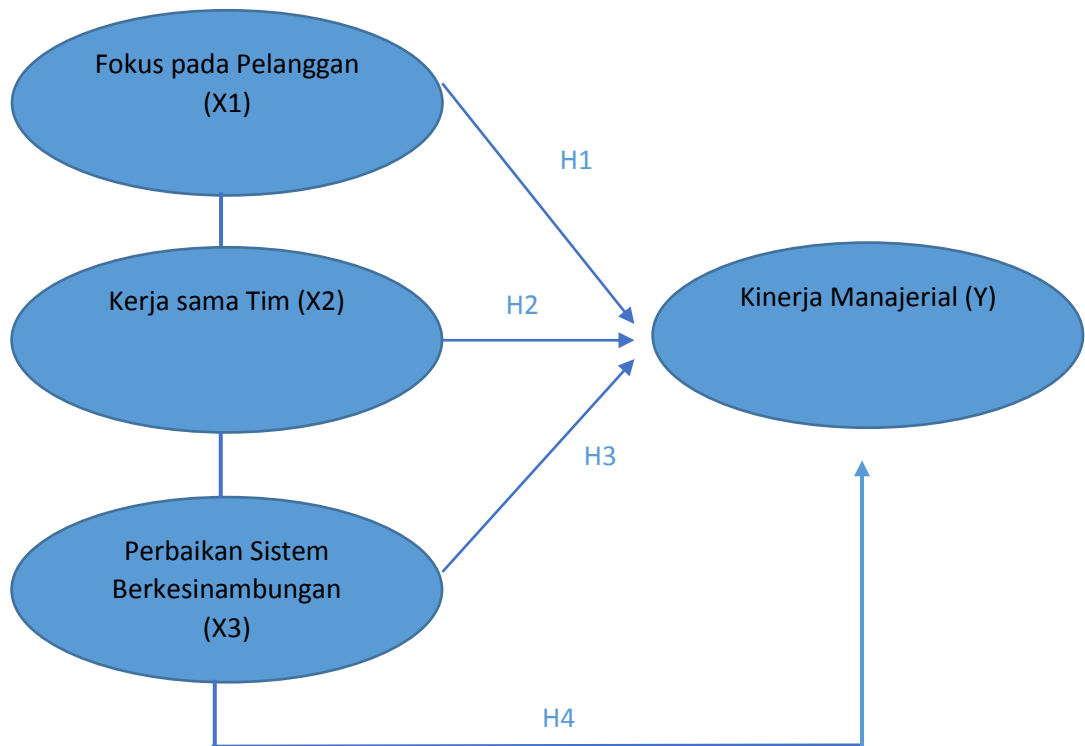
3) Pengaruh perbaikan sistem berkesinambungan terhadap kinerja manajerial

Perbaikan berkesinambungan merupakan upaya perbaikan suatu sistem dalam menghasilkan produk atau jasa dalam perusahaan. Setiap produk atau jasa dihasilkan melalui proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat terus meningkat. Perbaikan secara terus-menerus harus dilakukan perusahaan seiring

dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan secara berkesinambungan akan memiliki dampak positif pada proses bisnis internal kinerja, termasuk produksi, efisiensi biaya, kualitas, ketepatan waktu dan ketepatan pengiriman barang dan jasa kepada pelanggan. Hal tersebut meningkatkan loyalitas pelanggan dan kinerja manajerial perusahaan. Perusahaan yang secara konsisten melakukan perbaikan secara berkesinambungan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan kinerja manajerial dapat meningkatkan kualitas produk yang berujung pada peningkatan laba perusahaan dan akan berdampak langsung terhadap kinerja manajerial perusahaan. (Dewi, 2020)

Studi yang dilakukan oleh Putri (2017) menunjukkan bahwa perbaikan berkesinambungan memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan semakin meningkat perbaikan berkesinambungan suatu perusahaan maka kinerja manajerial perusahaan juga akan meningkat. Perbaikan yang dilakukan secara berkesinambungan di segala bidang yang rutin dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Gambar 2. 1 Kerangka pikir



Sumber: Olahan penulis,2021

2.4 Hipotesis penelitian

Berdasarkan kerangka pikir dan hasil kajian literatur penulis, maka hipotesis yang diperoleh adalah :

H1: Diduga bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar

H2: Diduga bahwa Kerja sama Tim berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar

H3: Diduga bahwa Perbaikan Sistem Berkesinambungan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.

H4: Diduga bahwa Fokus pada pelanggan, Kerja Sama Tim, Perbaikan Sistem Berkesinambungan berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan penelitian

Rancangan penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis hubungan antara *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada PT. Samudera Indonesia. Jenis penelitian yang dilakukan bersifat korelasional yaitu untuk mengetahui dan melihat hubungan antar satu variable terhadap variable lainnya. Penelitian ini dilakukan dengan metode *cross-sectional study* yaitu penelitian yang hanya dilakukan sekali dalam satu periode.

3.2 Tempat dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Samudera Indonesia yang bertempat di Kota Makassar selama bulan April-Mei 2021

3.3 Populasi dan sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar yang berjumlah 51 orang.

3.3.2 Sampel

Untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan pada penelitian ini maka digunakan Rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

$$n = \frac{51}{51(0,05)^2 + 1}$$

$$= \frac{51}{1,1275} = 45,23 = 45 \text{ orang}$$

Ket :

N = Sampel

N = Populasi

D = Nilai presisi 95% atau 0,05

Diperoleh hasil 45 orang dengan kata lain bahwa diperlukan sampel sebanyak 45 orang pada penelitian ini.

3.4 Jenis dan sumber data

3.4.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan terdiri dari :

- a. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka.
- b. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik lisan maupun tulisan yang sifatnya bukan angka.

3.4.2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian dengan mengadakan observasi atau membagikan kuesioner kepada para pegawai di PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui penelitian kepustakaan baik melalui telaah dokumen atau laporan tertulis serta informasi lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini berupa data per bulan, per kuartal, atau per tahun.

3.5 Teknik pengumpulan data

Berdasarkan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Maka penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan atau peninjauan secara langsung pada obyek penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan. Observasi ini dilakukan agar peneliti dapat mengamati secara langsung pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada obyek penelitian ini.

2. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis

pada individu maupun kelompok untuk memperoleh jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis, 2018).

3.6 Variabel penelitian dan definisi operasional

3.6.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Variabel bebas (independen) adalah variabel yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2017). Variabel bebas pada penelitian ini adalah fokus pada pelanggan (X1), kerja sama tim (X2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3).
- b. Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini variabel terikat adalah Kinerja Manajerial (Y).

3.6.2 Definisi Operasional

Tabel 3. 1 Definisi oprasional

| No. | Variabel Penelitian | Definisi |
|-----|-------------------------------------|---|
| 1. | <i>Total Quality Management (X)</i> | Suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus pada produk, jasa, manusia, proses, dan |

| | | |
|----|---|---|
| | | lingkungan (Nasution,2005). |
| 2. | Fokus pada Pelanggan (X1) | Fokus pada Pelanggan adalah memberikan perhatian penuh pada pelanggan terkait kualitas produk atau jasa yang diberikan, karena tanpa mereka perusahaan tidak lagi memiliki tujuan sehingga memperhatikan harapan pelanggan sangat penting untuk dilakukan |
| 3. | Kerja sama Tim (X2) | Kerja sama tim merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan interaksi yang terjalin antara karyawan untuk mencapai tujuan Bersama. |
| 4. | Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X3) | Perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah upaya memperbaiki setiap sistem karena setiap produk ataupun jasa yang diberikan perusahaan merupakan hasil dari |

| | | |
|----|------------------------|--|
| | | proses dalam sistem lingkungan. |
| 2. | Kinerja Manajerial (Y) | suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, pengawasan, dan pengkoordinasian, evaluasi, investigasi, pengaturan staff (Staffing), negosiasi, dan perwakilan/representasi. |

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada individu maupun kelompok untuk memperoleh jawaban atau tanggapan serta informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis, 2018).

3.8 Teknik Analisis Data

Adapun langkah-langkah pada analisis data penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

3.8.1 Pengumpulan Data

A) Pengukuran Variabel

a. Pengukuran *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus pada produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Nasution,2005). Variabel ini digunakan untuk mengukur persepsi karyawan secara individu mengenai penerapan teknik *TQM* dalam lingkungan perusahaan. Masing-masing responden akan diminta untuk menilai penerapan *TQM* dari tidak penting dengan poin 1 yang berarti rendah sampai dengan sangat penting diberi poin 5 yang berarti sangat tinggi.

b. Pengukuran Kinerja Manajerial

Menurut Donnelly, Gibson, dan Cerich (2015) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu perusahaan, karyawan serta bagian dari perusahaan lainnya berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam instrumen ini setiap responden akan diminta untuk mengukur sendiri kinerjanya dengan memilih skala *likert* 5 poin yaitu poin 1 tidak baik yang berarti kinerja manajerial rendah sampai dengan sangat baik poin 5 yang berarti kinerja manajerial tinggi.

B) Kuesioner

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini salah satunya adalah dengan menggunakan kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner diperoleh dari :

3.8.2 Pengujian Instrumen Penelitian

a. Pengujian Validitas

Validitas berarti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukur. Uji validitas ini dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuesioner. Dalam uji validitas ini digunakan perhitungan *product moment* dengan menggunakan taraf signifikansi 5%.

Kriteria pengujian validitas penelitian ini:

Jika r hitung $>$ r tabel, maka pengujian tersebut valid.

Jika r hitung $<$ r tabel, maka pengujian tersebut tidak valid.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menghitung besarnya *Cronbach alpha* $> 0,60$ untuk masing-masing kuesioner yang diuji (Sugiono, 1997:271). Hasil perhitungan tersebut kemudian dikonsultasikan pada tabel dibawah ini sebagai patokan untuk mengetahui tingkat reliabilitas instrumen.

Tabel 3.2 Patokan Tingkat Reliabilitas

| Rentang nilai | Interpretasi |
|---------------|---------------|
| 0,00 – 0,20 | Sangat rendah |
| 0,21 – 0,40 | Rendah |
| 0,41 – 0,60 | Cukup |
| 0,61 – 0,80 | Tinggi |
| 0,81 – 1,00 | Sangat tinggi |

3.8.3 Penghitungan

Teknik analisis data ini menggunakan model regresi linear berganda untuk menjawab pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial yaitu sebagai berikut :

1) Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, ada beberapa pengujian yang harus dijalankan terlebih dahulu untuk menguji apakah model yang digunakan tersebut tidak bias, konsisten dan mewakili atau mendekati kenyataan yang ada. Untuk menguji kelayakan data, maka data penelitian tersebut harus terlebih dahulu memenuhi uji asumsi.

a) Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak (Ghozali, 2018). Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Tes untuk masing-masing variabel. Hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 = Data residual terdistribusi normal

H_a = Data residual tidak terdistribusi normal

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai 2-tailed significant. Jika data memiliki tingkat signifikasnsi lebih besar dari 0,05 atau 5%, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima, sehingga dikatakan data berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

b) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2018) pada pengujian multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Nilai Tolerance mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan $VIF = 1/\text{tolerance}$, dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0,10 atau nilai VIF diatas angka 10.

2) Metode Analisis

a) Analisis Deskriptif

Sugiyono (2017) mengatakan bahwa analisis deskriptif merupakan statistic yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk generalisasi umum. Metode ini bertujuan untuk mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami dengan cara mendeskripsikan atau menguraikan data yang telah terkumpul.

b) Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda yakni suatu analisis untuk melihat sejauh mana pengaruh fokus pada pelanggan (X1), kerja sama tim (X2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3) terhadap kinerja manajerial (Y) dengan menggunakan rumus regresi berganda dengan formulasi sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

a = Nilai Konstanta

X₁ = Fokus pada pelanggan

X₂ = Kerja sama tim

X₃ = Perbaikan sistem secara berkesinambungan

b₁, b₂ = koefisien regresi

e = standard error

3) Uji Hipotesis

a) Uji F

Uji F adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara simultan. Pengujian ini pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model regresi mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (terikat). Untuk menguji hipotesis ini digunakan uji statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi $>0,05$ maka H_0 diterima, dan H_1 ditolak
- b. Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka H_0 ditolak, dan H_1 diterima.

b) Uji T

Uji T adalah pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial, pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel independen terhadap variabel tetap. Ghozali (2018) mengatakan bahwa uji T pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas (independen) secara individual dalam menerangkan variabel variabel dependen. Untuk menguji hipotesis ini menggunakan statistik t dengan kriteria sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi $.0,05$ maka H_0 diterima, dan H_1 ditolak.
- b. Jika nilai signifikansi $<0,05$ maka H_0 ditolak, dan H_1 diterima.

4) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran untuk mengetahui persentase kesesuaian atau ketepatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen dalam suatu persamaan regresi. koefisien regresi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi

variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Jika dalam uji empiris didapat nilai *adjusted R²* negatif, maka nilai *adjusted R²* dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka $adjusted\ R^2 = R^2 = 1$, sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka $adjusted\ R^2 = (1-k)/(n-k)$. Jika $k > 1$, maka *adjusted R²* akan bernilai positif.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

PT Samudera Indonesia Tbk (“Samudera Indonesia”/”Perusahaan”) merupakan perusahaan transportasi kargo dan logistik terpadu yang didirikan tahun 1964. Awal mula Perusahaan dimulai dari tahun 1950an dengan bisnis keagenan kapal yang dirintis oleh pendiri Perusahaan, Bapak Soedarpo Sastrosatomo. Sejak tahun 1999, Perusahaan telah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia.

Dengan pengalaman lebih dari 50 tahun, Samudera Indonesia telah mengembangkan brand “Samudera” yang dikenal dengan baik. Samudera Indonesia memiliki 5 lini bisnis: Samudera Shipping, Samudera Logistics, Samudera Ports, Samudera Property, dan Samudera Services untuk menyediakan layanan berkualitas tinggi pada pelanggan. Didukung oleh 4.000 karyawan, lebih dari 40 anak perusahaan dan kantor di berbagai wilayah Indonesia dan Asia, Samudera Indonesia berkomitmen untuk memberikan solusi terbaik dalam pengangkutan kargo dan logistik.

5.2 HASIL PENELITIAN

5.2.1 INSTRUMEN PENELITIAN

a) Uji Validitas

Untuk mengukur kevalidan instrumen peneliti membandingkan koefisiensi korelasi *product moment* dengan r-tabel. Untuk degree of

freedom (df)= $n - 2$ dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Pada kasus ini besarnya df dapat dihitung $45-2$ atau $df= 43$ dengan standar signifikan 0.05 diperoleh dari r-tabel , jika r-hitung dalam setiap item pernyataan $>$ r-tabel dan nilai r positif, maka setiap butir pertanyaan tersebut dikatakan valid. Berikut adalah hasil uji validasi :

Tabel 4. 1 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

| Variabel | Item | Pearson Correlation | R Tabel (N-45) Taraf Signifikan 0.05% | Keterangan |
|-----------------------------------|------|---------------------|---------------------------------------|------------|
| Fokus pada pelanggan | X1.1 | 0,785 | 0,2483 | Valid |
| | X1.2 | 0,857 | 0,2483 | Valid |
| | X1.3 | 0,882 | 0,2483 | Valid |
| | X1.4 | 0,929 | 0,2483 | Valid |
| Kerja sama tim | X2.1 | 0,829 | 0,2483 | Valid |
| | X2.2 | 0,838 | 0,2483 | Valid |
| | X2.3 | 0,842 | 0,2483 | Valid |
| | X2.4 | 0,875 | 0,2483 | Valid |
| Perbaikan sistem berkesinambungan | X3.1 | 0,785 | 0,2483 | Valid |
| | X3.2 | 0,766 | 0,2483 | Valid |
| | X3.3 | 0,795 | 0,2483 | Valid |
| | X3.4 | 0,795 | 0,2483 | Valid |
| Kinerja manajerial | Y1 | 0,808 | 0,2483 | Valid |
| | Y2 | 0,860 | 0,2483 | Valid |
| | Y3 | 0,930 | 0,2483 | Valid |
| | Y4 | 0,730 | 0,2483 | Valid |

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa variable fokus pada pelanggan, kerja sama tim dan perbaikan sistem berkesinambungan terhadap penerapan kinerja manajerial keseluruhannya dinyatakan valid. Hal ini dibuktikan dengan diperolehnya nilai koefisien korelasi r-hitung $>$ r-table yaitu 0,2483 sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item variabel tingkat kepercayaan masyarakat dinyatakan valid.

b) Uji Reliabilitas

Pengujian dalam uji reliabilitas ini untuk memperoleh informasi terhadap jawaban yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Berikut adalah hasil dan uraiannya:

Tabel 4. 2 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

| No | Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----|--|------------------|------------|
| 1. | Fokus pada elanggan(X1) | 0,833 | Reliabel |
| 2. | Kerja sama tim (X2) | 0,825 | Reliabel |
| 3. | Perbaikan sistem berkesinambungan (X3) | 0,809 | Reliabel |
| 4. | Kinerja Manajerial (Y) | 0,824 | Reliabel |

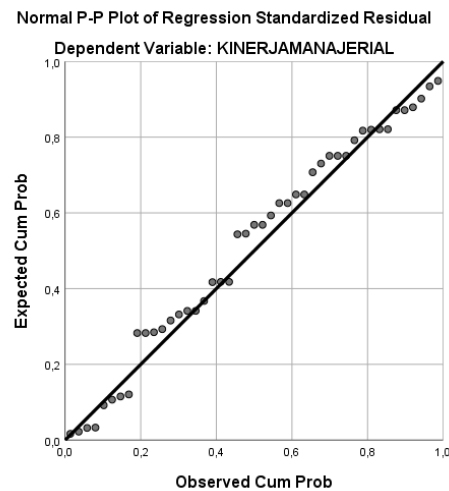
Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dilihat bahwa semua nilai *statistik cronbach alpha* (α) > 0.60 maka fokus pada pelanggan (X1) dengan nilai *cronbach's alpha* 0.833 dengan tingkat nilai interpretasi sangat tinggi, kerja sama tim (X2) dengan nilai *cronbach's alpha* 0.825 dengan tingkat nilai interpretasi sangat tinggi, perbaikan sistem berkesinambungan (X3) dengan nilai *cronbach's alpha* 0.809 dengan tingkat nilai interpretasi tinggi dan kinerja manajerial (Y) dengan nilai *cronbach's alpha* 0.824 dengan tingkat nilai interpretasi sangat tinggi. Maka kuesioner pada uji reliabilitas seluruhnya dinyatakan *reliable*.

5.2.2 ASUMSI KLASIK

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak secara menyeluruh, dengan menggunakan pengujian normal *p-plot of regression*. Adapun uji p-plot dapat dilihat sebagai berikut:

Gambar 4. 1 Hasil Uji Normalitas P-Plot

Berdasarkan hasil gambar 4.1 uji normalitas yang dilakukan oleh peneliti ditemukan data yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis menunjukkan pola distribusi normal. Maka regresi memenuhi asumsi klasik.

b) Uji Multikolinearitas

Pengujian dalam uji multikolonieritas untuk memperoleh tingkat terjadi tidaknya multikoloniaritas. Berikut adalah hasil dan uraiannya:

Tabel 4. 3 Hasil Uji Multikolonieritas

| | | Coefficients ^a | |
|---|---------------------------------|---------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | | |
| | FOKUSPADAPELANGGAN | ,504 | 1,983 |
| | KERJA SAMATIM | ,450 | 2,222 |
| | PERBAIKANSISTEMBERKESINAMBUNGAN | ,834 | 1,199 |

dent Variable: KINERJAMANA JERIAL

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 uji multikolonieritas yang dilakukan oleh peneliti ditemukan pada variabel fokus pada pelanggan (X1) dengan nilai tolerance $> 0,10$ yaitu 0,504 dan VIF < 10 yaitu dengan nilai 1,983, variabel kerja sama tim (X2) dengan nilai tolerance $> 0,10$ yaitu 0,450 dan VIF < 10 yaitu dengan nilai 2,222, variabel perbaikan sistem berkesinambungan (X3) dengan nilai tolerance $> 0,10$ yaitu 0,834 dan VIF < 10 yaitu dengan nilai 1,199. Maka ditemukan tidak terjadinya multikolonieritas.

5.2.3 METODE ANALISIS

A) Analisis Deskriptif

Hasil dari uji *frequency* dari variabel fokus pada pelanggan (X1), kerja sama tim (X2), perbaikan sistem berkesinambungan (X3) dan kinerja manajerial (Y) dapat dilihat pada analisis deskripsinya. Pada tabel survey penelitian ini menggunakan pengukuran skala likert dengan bobot terendah adalah 1 (satu) dan tertinggi 5 (lima) dengan jumlah responden sebanyak 45 orang.

a. Deskriptif Fokus pada Pelanggan (X1)

Berdasarkan dari hasil olah data SPSS yang dilakukan oleh peneliti dari kuesioner yang telah disebar pada masyarakat maka hasil deskriptif kompetensi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Terkait Fokus pada Pelanggan (X1)

| No | Tanggapan Responden | Jawaban | | | | | Std. Deviation |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|-------------|-------------|----------------|
| | | SS | S | N | TS | STS | |
| | | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | |
| 1. | X1.1 | 25 (55,6%) | 18 (40,0%) | 1 (2,2%) | 1 (2,2%) | 0 (0%) | 0,661 |
| 2. | X1.2 | 26 (57,8%) | 15 (33,3%) | 3 (6,7%) | 0 (0%) | 1 (2,2%) | 0,813 |
| 3. | X1.3 | 24 (53,3%) | 15 (33,3%) | 5 (11,1%) | 0 (0%) | 1 (2,2%) | 0,857 |
| 4. | X1.4 | 29 (64,4%) | 11 (24,4%) | 4 (8,9%) | 0 (0%) | 1 (2,2%) | 0,843 |
| Total | | 2,754 | | | | | |

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel fokus pada pelanggan (X1) berada pada total std deviation 2,754 dimana nilai tersebut merupakan standar deviation dari keseluruhan pernyataan indikator pada variabel fokus pada pelanggan (X1).

a) Deskriptif Kerja sama Tim (X2)

Berdasarkan dari hasil olah data SPSS yang dilakukan oleh peneliti dari kuesioner yang telah disebar pada masyarakat maka hasil deskriptif kerja sama tim adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Tanggapan Responden Terkait Kerja sama tim (X2)

| No | Tanggapan Responden | Jawaban | | | | | Std. Deviation Indikator |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|--------------------------|
| | | SS | S | N | SS | S | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| 1. | X2.1 | 24 (53,3%) | 14 (31,1%) | 2 (4,4%) | 5 (11,1%) | 0 (0%) | 0,986 |
| 2. | X2.2 | 27 (60,0%) | 16 (35,6%) | 1 (2,2%) | 1 (2,2%) | 0 (0%) | 0,661 |
| 3. | X2.3 | 27 (60,0%) | 13 (28,9%) | 4 (8,9%) | 1 (2,2%) | 0 (0%) | 0,757 |
| 4. | X2.4 | 28 (62,2%) | 7 (15,6%) | 7 (15,6%) | 2 (4,4%) | 1 (2,2%) | 1,041 |
| Total | | 2,919 | | | | | |

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kerja sama tim (X2) berada pada total standar deviation 2,919 dimana nilai tersebut merupakan standar deviation dari keseluruhan pernyataan indikator pada variabel kerja sama tim (X2).

b) Deskriptif Perbaikan Sistem berkesinambungan (X3)

Berdasarkan dari hasil olah data SPSS yang dilakukan oleh peneliti dari kuesioner yang telah disebar pada masyarakat maka hasil deskriptif perbaikan sistem berkesinambungan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Tanggapan Responden Terkait Pengaruh Perbaikan Sistem Berkesinambungan (X3)

| No | Tanggapan Responden | Jawaban | | | | | Std. Deviation |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|-------------|----------------|
| | | SS | S | N | SS | S | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| 1. | X3.1 | 11 (24,4%) | 20 (44,4%) | 12 (26,7%) | 0 (0%) | 2 (4,4%) | 0,952 |
| 2. | X3.2 | 20 (44,4%) | 16 (35,6%) | 8 (17,8%) | 1 (2,2%) | 0 (0%) | 0,823 |
| 3. | X3.3 | 17 (37,8%) | 11 (24,4%) | 10 (22,2%) | 7 (15,6%) | 0 (0%) | 1,107 |
| 4. | X3.4 | 12 (26,7%) | 23 (51,1%) | 7 (15,6%) | 3 (6,7%) | 0 (0%) | 0,839 |
| Total | | 2,925 | | | | | |

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel perbaikan sistem berkesinambungan (X3) berada pada total standar deviation sebanyak 2,925 dimana nilai tersebut merupakan nilai standar deviation dari keseluruhan pernyataan indikator pada variabel perbaikan sistem berkesinambungan (X3).

c) Deskriptif Kinerja manajerial (Y)

Berdasarkan dari hasil olah data SPSS yang dilakukan oleh peneliti dari kuesioner yang telah disebar pada masyarakat maka hasil deskriptif perbaikan sistem berkesinambungan adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Tanggapan Responden Terkait Kinerja Manajerial (Y)

| No | Tanggapan Responden | Jawaban | | | | | Rata-Rata |
|--------------|---------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|-------------|-----------|
| | | SS | S | N | TS | STS | |
| | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | F (%) | | |
| 1. | Y1 | 20 (44,4%) | 16 (35,6%) | 8 (17,8%) | 1 (2,2%) | 0 (0%) | 0,823 |
| 2. | Y2 | 16 (35,6%) | 17 (37,8%) | 6 (13,3%) | 5 (11,1%) | 1 (2,2%) | 1,074 |
| 3. | Y3 | 19 (42,2%) | 11 (24,4%) | 5 (11,1%) | 9 (20,0%) | 1 (2,2%) | 1,242 |
| 4. | Y4 | 11 (24,4%) | 21 (46,7%) | 4 (8,9%) | 8 (17,8%) | 1 (2,2%) | 1,095 |
| Total | | 3,545 | | | | | |

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kinerja manajerial (Y) berada pada total standar deviation sebanyak 3,545 dimana nilai tersebut merupakan nilai standar deviation dari keseluruhan pernyataan indikator pada variabel kualitas (Y).

B) Analisis Regresi Linear Berganda

Pengujian dalam uji analisis ini adalah bagaimana peneliti memperoleh fokus pada pelanggan (X1), kerja sama tim (X2), perbaikan sistem berkesinambungan (X3) terhadap kinerja manajerial Y. Berikut adalah hasil dan uraiannya:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda

| | | Coefficients ^a | | |
|-------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| Model | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | -6,248 | 2,230 | |
| | FOKUSPADAPEL ANGGAN | ,267 | ,149 | ,208 |
| | KERJA SAMATIM | ,583 | ,148 | ,481 |
| | PERBAIKANSISTE MBERKESINAMBUNGAN | ,439 | ,109 | ,362 |

a. Dependent Variable: KINERJAMANAJERIAL
Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat dianalisis model estimasi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = -6,248 + -0,267 + 0,583 + 0,439$$

Dimana :

Y = Kinerja manajerial

a = Konstanta

b x= Koefisien Regresi

X1= fokus dapa pelanggan

X2= Kerja sama tim

X3= Perbaikan sistem berkesinambungan

e = Nilai Kritis (Standar Error)

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas dapat dijelaskan bahwa persamaan tersebut diketahui nilai konstantanya sebesar -6,248. Nilai konstanta menyatakan bahwa nilai konsisten variabel fokus pada pelanggan X1 sebesar 0,267 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai Tingkat fokus pada pelanggan maka fokus pada pelanggan akan bertambah. Variabel kerja sama tim X2 sebesar 0,583 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai tingkat kerja sama tim maka kerja sama tim akan bertambah. variabel perbaikan sistem berkesinambungan X3 sebesar 0,439 menyatakan bahwa setiap penambahan 1% nilai tingkat perbaikan sistem berkesinambungan maka perbaikan sistem berkesinambungan akan bertambah. Koefisien seluruh regresi tersebut bernilai positif maka dapat dinyatakan hasil regresi linear berganda dinyatakan positif.

5.2.4 UJI HIPOTESIS

a) Uji T

Tabel 4. 9 Hasil Uji Parsial

| Coefficients ^a | | T | Sig. |
|---------------------------|-------------------------------------|--------|------|
| Model | | | |
| 1 | (Constant) | -2,801 | ,008 |
| | FOKUSPADAPELANGGAN | 1,796 | ,080 |
| | KERJA SAMATIM | 3,930 | ,000 |
| | PERBAIKANSISTEMBERKES INAMBUNGAN | 4,035 | ,000 |

a. Dependent Variable: KUALITASAUDIT
Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan analisis pada penelitian ini yang terdapat pada tabel 4.9 di atas diketahui bahwa fokus pada pelanggan, kerja sama tim, dan perbaikan sistem berkesinambungan mempunyai pengaruh terhadap penerapan kinerja manajerial. Berikut adalah hasil dan uraiannya:

a. 1) Berdasarkan nilai signifikansi (sig.)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas olah data spss yang dilakukan oleh peneliti diketahui memiliki nilai variabel fokus pada pelanggan (X1) dengan nilai $0.080 > \text{probolititas } 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis berdasarkan signifikan tidak diterima. Artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap fokus pada pelanggan (Y).

2) Berdasarkan nilai $t \text{ hitung} = 1,796 > t \text{ tabel} = 1.68288$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya Tingkat fokus pada pelanggan (X1) berpengaruh positif dengan hasil pengujian secara parsial dilihat dari hasil $t \text{ hitung}$ terhadap kinerja manajerial (Y).

b. 1) Berdasarkan nilai signifikansi (sig.)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas olah data spss yang dilakukan oleh peneliti diketahui memiliki nilai variabel kerja sama tim (X2) dengan nilai $0.000 < \text{probolititas } 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

2) Berdasarkan nilai $t \text{ hitung} = 3,930 > t \text{ tabel} = 1.68288$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya kerja sama tim (X2) berpengaruh positif terhadap penerapan kinerja manajerial (Y).

c. 1) Berdasarkan nilai signifikansi (sig.)

Berdasarkan tabel 4.9 diatas olah data spss yang dilakukan oleh peneliti diketahui memiliki nilai variabel perbaikan sistem berkesinambungan (X3) dengan nilai $0.000 < \text{probolititas } 0.05$, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y).

2) Berdasarkan nilai $t \text{ hitung} = 4,035 > t \text{ tabel} = 1.68288$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima. Artinya perbaikan sistem

berkesinambungan (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Y).

b) Uji F

Pengujian dalam hipotesis ini adalah bagaimana peneliti memperoleh apakah seluruh variabel bebas dari setiap variabel mempunyai pengaruh yang bermakna, dari pernyataan demikian. Berikut adalah hasil dan uraiannya:

Tabel 4. 10 Hasil Uji Simultan (Uji F)

| | | ANOVA ^a | | | | |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| | Regression | 400,276 | 3 | 133,425 | 35,866 | ,000 ^b |
| | Residual | 152,524 | 41 | 3,720 | | |
| | Total | 552,800 | 44 | | | |

a. Dependent Variable: KINERJAMANAJERIAL

b. Predictors: (Constant), PERBAIKANSISTEMBERKESINAMBUNGAN, FOKUSPADAPELANGGAN, KERJA SAMATIM

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat diketahui bahwa nilai F adalah sebesar 35,866 karena nilai F hitung > F tabel= 2,83 sedangkan nilai signifikansi F sebesar 000 < dari 0.05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja manajerial bermakna terhadap setiap variabel atau seluruh hipotesis dapat diterima.

5.2.5 KOEFISIEN DETERMINASI

Koefisien determinan adalah besaran yang menunjukkan variasi variabel yang dapat dijelaskan oleh variabel independennya. Dengan kata lain, koefisien determinan ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh variabel bebas fokus

pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem berkesinambungan dalam menerangkan variabel berikutnya yaitu kinerja manajerial.

Hasil koefisien determinan (R^2) yang diolah oleh peneliti ditunjukkan pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

| Model Summary^b | | | | |
|----------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,851 ^a | ,724 | ,704 | 1,929 |

a. Predictors: (Constant), PERBAIKANSISTEMBERKESINAMBUNGAN, FOKUSPADAPELANGGAN, KERJA SAMATIM

b. Dependent Variable: KINERJAMANAJERIAL

Data primer diolah peneliti melalui spss, 2021

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan bahwa nilai (R^2) sebesar 0,724 hal ini berarti 72,4% yang menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem berkesinambungan dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya sebesar 27,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum atau tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2.6 PEMBAHASAN

a) Pengaruh Fokus Pelanggan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.

Samudera Indonesia Cabang Makassar.

Fokus pelanggan berarti setiap produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Seluruh usaha manajemen dalam total quality management diprioritaskan pada tujuan untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Sehingga orientasi pada

pelanggan dapat memicu manajerial untuk meningkatkan kinerjanya agar mampu menghasilkan produk atau jasa yang bermutu sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bahwa fokus pelanggan hanya mempengaruhi kinerja manajerial sebesar 0,267. Hasil uji parsial variabel fokus pelanggan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,80 lebih besar dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa fokus pelanggan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT.Samudera Indonesia Cabang Makassar. Fokus pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial mengindikasikan bahwa kinerja manajerial tidak mengalami peningkatan melalui fokus pelanggan. Fokus pelanggan kurang memberikan motivasi terhadap manajerial dalam meningkatkan kinerjanya. Fokus pelanggan lebih ditujukan pada peningkatan kepuasan konsumen. Berdasarkan data deskriptif variabel fokus pelanggan diperoleh bahwa lebih dari 50% reponden memberikan respon sangat setuju pada setiap indikator fokus pelanggan. Meskipun PT.Samudera Indonesia Cabang Makassar telah melaksanakan fokus pelanggan dengan baik. Namun, tidak memberikan dorongan bagi manajerial dalam peningkatan kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tantotos dkk (2019), Widiastomo dan Kusumawardhani (2015), yang menyatakan bahwa fokus pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

b) Pengaruh Kerja Sama Tim Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.

Tim adalah sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama atau sekumpulan orang yang berdasarkan keahlian masing-masing yang bersifat saling melengkapi, bekerja sama untuk mewujudkan tujuan tertentu. Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam *Total Quality Management*. Dalam kerjasama tim, tiap individu saling membantu dalam hal yang bersifat kebersamaan, hal yang sulit menjadi lebih mudah apabila dilakukan secara bersama-sama, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa variabel kerjasama tim yang paling memengaruhi kinerja manajerial pada penelitian ini yakni sebesar 0,583. Hasil uji parsial variabel kerjasama tim memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kerjasama tim memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar. Kerjasama tim yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial mengindikasikan bahwa perusahaan telah memberikan kepercayaan pada anggota terutama para karyawan untuk dapat bekerja sama dalam tim, sehingga terbentuk hubungan yang saling percaya antar karyawan, komunikasi yang baik, serta kebiasaan penyelesaian masalah yang dilakukan secara bersama-sama melalui rapat ataupun *brainstorming*. Kemudian dari hal tersebut terbentuk keselarasan untuk meningkatkan kinerja PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Widiastomo dan Kusumawardhani (2015).

c) Pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah suatu upaya dalam perbaikan setiap sistem karena setiap produk ataupun jasa yang diberikan perusahaan merupakan hasil dari proses dalam sistem lingkungan. Oleh karena itu, manajer harus selalu melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering atau dengan kata lain mereka harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan juga akan menjadikan perusahaan dapat lebih cepat mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan memengaruhi kinerja manajerial pada penelitian ini yakni sebesar 0,439. Hasil uji parsial variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar. Perbaikan sistem secara berkesinambungan yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial mengindikasikan bahwa dengan melakukan perbaikan sistem secara berkesinambungan maka dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Kinerja manajerial akan meningkat disebabkan karena perusahaan memperbaiki sistem yang lebih baik secara berkesinambungan terutama pada hal yang terkait dengan manajerial atau tata kelola perusahaan. Hal inilah yang kemudian membawa peningkatan pada kinerja manajerial karena

sistem dalam perusahaan juga berjalan dengan baik dengan adanya perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Justicia Rian P, Amie Kusumawardhani (2017), Brian R Lamato, Arrazi Bin Hasan, Merlyn Mourah Karuntu (2017), dan Lanny I.L. Polii dan Mourah Karuntu (2019).

d) Pengaruh Fokus Pelanggan, Kerjasama Tim Dan Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Manajerial Secara Simultan

Berdasarkan nilai F adalah sebesar 35,866 karena nilai F hitung $>$ F tabel= 2,83 sedangkan nilai signifikansi F sebesar 000 $<$ dari 0.05 maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya kinerja manajerial bermakna terhadap setiap variabel atau seluruh hipotesis dapat diterima.

Hasil uji Adjusted R^2 pada penelitian ini adalah sebesar 0,724. Hal ini menunjukkan bahwa 72,4% variabel fokus pada pelanggan, kerja sama tim, perbaikan sistem berkesinambungan dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Sisanya sebesar 27,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang belum atau tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB V

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil olah data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Variabel fokus pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan PT Samudera Indonesia Cabang Makassar
2. Variabel kerja sama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan PT Samudera Indonesia Cabang Makassar
3. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada perusahaan PT Samudera Indonesia Cabang Makassar

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut:

1. Dikarenakan salah satu komponen dalam *Total Quality Management* fokus pada pelanggan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial maka penulis menyarankan agar pihak PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar untuk lebih memerhatikan apa yang menjadi kebutuhan pengguna jasa.

2. Dikarenakan variabel kerja sama tim dan perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar maka penulis menyarankan agar pihak perusahaan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan komponen tersebut.
3. Bagi penelitian selanjutnya hendaknya memperbanyak sampel dan memperluas penelitian terhadap faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja manajerial dari suatu perusahaan selain yang telah diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, R. A., Zulfadil, & Samsir. (2018). Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Kepemimpinan Pada PT. PLN (persero) Wilayah Riau & Kepulauan Riau. *Manajemen Bisnis*, X(2).

- Hasanah, H. (2013). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusahaan Jasa Di Wilayah Jakarta Dan Tangerang). *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah*.
- K. Pamungkas (2015). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)*. Jurnal Akuntansi. Surabaya : Universitas Negeri Surabaya.
- L. Brian R, J. Arrazi Bin Hasan, dkk (2017). *Analisis Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Mumi Jaya Desa Tumulubtg Kab. Minahasa Utara*. Manado : Universitas Sam Ratulangi.
- Narsa, I Made dan R. Dwi Yuniawati (2003). *Pengaruh Interaksi antar Total Quality Management dengan Sistem pengukuran Kinerja dan Sistem penghargaan terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol.5, No.1:8-24. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Nasution (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- N. Swari dan I. Wirasedana (2017). *Pengatuh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Manajerial*. Bali: Universitas Udayana.
- P. Justicia Rian dan K. Amie (2017). *Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada hotel Lor In di Surakarta)*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- P. Lanny dan K. Merlyn Mourah (2019). *Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Perhubungan Kota Manado*. Manado : Universitas Sam Ratulangi.
- R. Abdul, R. Laiya, A. Jan *et al*. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado*. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi. Manado: Universitas Sam Ratulangi
- Ralahallo, F. N., & Pattipeiluhu, J. (2017). Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemuda Bakery and Cake Di Kota Ambon. *Jurnal Soso-Q*, 5(1), 47–56.
- Soetjipto, Noer (2018) Pengaruh Kerjasama Tim Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Garam Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Jayanegara*, 10 (1). pp. 32-42. ISSN 2548-9348

- Tatontos, A., Palendeng, I. D., & Karuntu, M. M. (2019). Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, 7, 4748-4759.
- Widiastomo, N., & Kusumawardhani, A. (2015). Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Arisamandiri Pratama Di Kota Demak. *Journal of Management*, 4, 1-14.
- W. Nugroho dan K. Amie (2015). *Analisis pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak. Semarang : Universitas Diponegoro.*
- Yamit, Zulian (2002). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta: Ekonisia.

LAMPIRAN

Lampiran**Lampiran 1 Riwayat hidup****RIWAYAT HIDUP****Identitas Diri**

Nama : Andi Sultan Bolkia Yusri Tanra
Tempat, Tanggal Lahir : Ujung Pandang, 23 September 1998
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
No Telpon : 081340760394
E-mail : asultanbolkia@gmail.com

Riwayat Pendidikan

2007-2010 : SD Islam Athirah
2010-2013 : SMP I Al-Azhar 24 Makassar
2013-2016 : SMA Islam Athirah

Pengalaman Organisasi

1. Ikatan Mahasiswa Manajemen (IMMAJ)
2. Himpunan Pengusaha Muda Perguruan Tinggi Unhas (HIPMI PT UNHAS)

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, Oktober 2021

Andi Sultan Bolkia Yusri Tanra

Lampiran 2 Identitas Responden dan Jawaban Responden**IDENTITAS SAUDARA/I**

1. **Nama**

2. **Usia**

3. **Jenis Kelamin**

Pria

Wanita

4. **Masa Kerja**

5. **Jabatan/Bagian**

6. **Pendidikan Terakhir**

Sekolah Lanjut Tingkat Atas (SLTA)

Diploma

Sarjana (S1)

Pasca Sarjana (S2)

PILIH LAH SALAH SATU JAWABAN PERTANYAAN DI BAWAH INI YANG DIANGGAP PALING TEPAT DENGAN MEMBERI TANDA ✓ (Contreng):

Pilihan Jawaban:

- | | |
|------------------------|-------|
| 1. Sangat Tidak Setuju | (STS) |
| 2. Tidak Setuju | (TS) |
| 3. Netral | (N) |
| 7. Setuju | (S) |
| 8. Sangat Setuju | (SS) |

Pernyataan

“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Samudera Indonesia Cabang Makassar”

A. Fokus Pelanggan (X1)

| No | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| 1 | Perusahaan tempat saya bekerja mengetahui kebutuhan pelanggan hari ini dan yang akan datang | | | | | |
| 2 | Perusahaan tempat saya bekerja menjadikan keluhan pelanggan sebagai metode untuk menginiasi peningkatan proses yang ada saat ini | | | | | |
| 3 | Perusahaan tempat saya bekerja secara berkelanjutan mengumpulkan informasi dari karyawan untuk mengukur kepuasan pelanggan | | | | | |
| 4 | Perusahaan saya bekerja memiliki cara efektif untuk mengatasi keluhan pelanggan | | | | | |
| 5 | Perusahaan tempat saya bekerja menggunakan keinginan pelanggan sebagai standar kualitas | | | | | |

B. Kerja Sama Tim (X2)

| No | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|----|--|----|---|---|----|-----|
| 1 | Dalam perusahaan tempat saya bekerja tingkat kepercayaan antar karyawan yang bekerja dalam tim tinggi | | | | | |
| 2 | Dalam perusahaan tempat saya bekerja tingkat rutinitas dalam menyelesaikan masalah perusahaan dengan menggunakan brainstorming, rapat, dll tinggi | | | | | |
| 3 | Dalam perusahaan tempat saya bekerja tingkat kritik membangun antar anggota tim tinggi | | | | | |
| 4 | Dalam perusahaan tempat saya bekerja komunikasi antara anggota tim untuk menghasilkan ide untuk melakukan perubahan dan solusi untuk masalah yang terjadi tinggi | | | | | |

C. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X3)

| No | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|----|---|----|---|---|----|-----|
| 1 | Perbaikan kualitas berkelanjutan adalah tujuan penting perusahaan | | | | | |
| 2 | Perusahaan tempat saya bekerja menganalisis umpan balik dari pelanggan guna pengembangan kualitas pelayanan | | | | | |
| 3 | Setiap karyawan berusaha mencari jalan lebih baik dalam melakukan pekerjaan | | | | | |
| 4 | Setiap orang menganalisis hasil pekerjaan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik | | | | | |
| 5 | Saya secara rutin melakukan sugesti untuk memperbaiki kerja-kerja dalam wilayah kerja saya | | | | | |

D. Kinerja Manajerial (Y)

| No | Pernyataan | SS | S | N | TS | STS |
|-----------|---|-----------|----------|----------|-----------|------------|
| 1 | Saya selalu mengumpulkan dan menyampaikan informasi berupa catatan atau laporan tepat pada waktunya | | | | | |
| 2 | Saya bersedia bekerja sama dengan bagian lain untuk saling tukar informasi | | | | | |
| 3 | Perusahaan selalu melakukan penilaian serta mengukur hasil dan kinerja para bawahan maupun karyawan | | | | | |
| 4 | Pimpinan mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan | | | | | |
| 5 | Pimpinan selalu menyeleksi dan mempromosikan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan | | | | | |
| 6 | Kinerja keseluruhan dalam divisi saya sangat baik | | | | | |
| 7 | Pimpinan selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan | | | | | |
| 8 | Saya mempunyai kemampuan untuk membuat perencanaan operasi perusahaan | | | | | |

Lampiran 3 Hasil Analisis Data

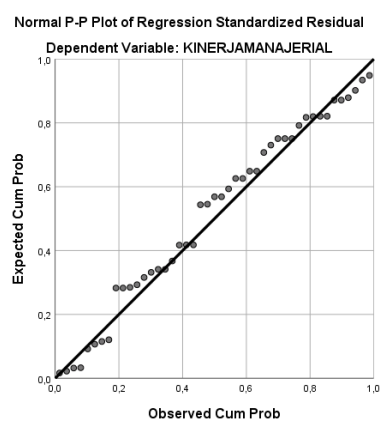
Uji Validitas

| Variabel | Item | Pearson Correlation | R Tabel (N-45) Taraf Signifikan 0.05% | Keterangan |
|-----------------------------------|------|---------------------|---|------------|
| Fokus pada pelanggan | X1.1 | 0,785 | 0,2483 | Valid |
| | X1.2 | 0,857 | 0,2483 | Valid |
| | X1.3 | 0,882 | 0,2483 | Valid |
| | X1.4 | 0,929 | 0,2483 | Valid |
| Kerja sama tim | X2.1 | 0,829 | 0,2483 | Valid |
| | X2.2 | 0,838 | 0,2483 | Valid |
| | X2.3 | 0,842 | 0,2483 | Valid |
| | X2.4 | 0,875 | 0,2483 | Valid |
| Perbaikan sistem berkesinambungan | X3.1 | 0,785 | 0,2483 | Valid |
| | X3.2 | 0,766 | 0,2483 | Valid |
| | X3.3 | 0,795 | 0,2483 | Valid |
| | X3.4 | 0,795 | 0,2483 | Valid |
| Kinerja manajerial | Y1 | 0,808 | 0,2483 | Valid |
| | Y2 | 0,860 | 0,2483 | Valid |
| | Y3 | 0,930 | 0,2483 | Valid |
| | Y4 | 0,730 | 0,2483 | Valid |

Uji Reliabilitas

| No | Variabel | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----|--|------------------|------------|
| 1. | Fokus pada elanggan(X1) | 0,833 | Reliabel |
| 2. | Kerja sama tim (X2) | 0,825 | Reliabel |
| 3. | Perbaikan sistem berkesinambungan (X3) | 0,809 | Reliabel |
| 4. | Kinerja Manajerial (Y) | 0,824 | Reliabel |

Uji Normalitas



Uji Multikolinearitas

| | | Coefficients ^a | |
|-------|---------------------------------|---------------------------|-------|
| | | Tolerance | VIF |
| Model | | | |
| 1 | (Constant) | | |
| | FOKUSPADAPELANGGAN | ,504 | 1,983 |
| | KERJA SAMATIM | ,450 | 2,222 |
| | PERBAIKANSISTEMBERKESINAMBUNGAN | ,834 | 1,199 |

Dependent Variable: KINERJAMANA JERIAL

Regresi Linear Berganda

| | | Coefficients ^a | | |
|-------|---------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| Model | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | -6,248 | 2,230 | |
| | FOKUSPADAPELANGGAN | ,267 | ,149 | ,208 |
| | KERJA SAMATIM | ,583 | ,148 | ,481 |
| | PERBAIKANSISTEMBERKESINAMBUNGAN | ,439 | ,109 | ,362 |

a. Dependent Variable: KINERJAMANA JERIAL

Uji F

| | | ANOVA ^a | | | | |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| | Regression | 400,276 | 3 | 133,425 | 35,866 | ,000 ^b |
| | Residual | 152,524 | 41 | 3,720 | | |
| | Total | 552,800 | 44 | | | |

a. Dependent Variable: KINERJAMANA JERIAL

b. Predictors: (Constant), PERBAIKANSISTEM BERKESINAMBUNGAN, FOKUSPADAPELANGGAN, KERJA SAMATIM

Uji T

Coefficients^a

| Model | | T | Sig. |
|-------|----------------------------------|--------|------|
| 1 | (Constant) | -2,801 | ,008 |
| | FOKUSPADAPELANGGAN | 1,796 | ,080 |
| | KERJA SAMATIM | 3,930 | ,000 |
| | PERBAIKANSISTEM BERKESINAMBUNGAN | 4,035 | ,000 |

a. Dependent Variable: KUALITAS AUDIT

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,851 ^a | ,724 | ,704 | 1,929 |

a. Predictors: (Constant), PERBAIKANSISTEM BERKESINAMBUNGAN, FOKUSPADAPELANGGAN, KERJA SAMATIM

b. Dependent Variable: KINERJAMANA JERIAL