

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

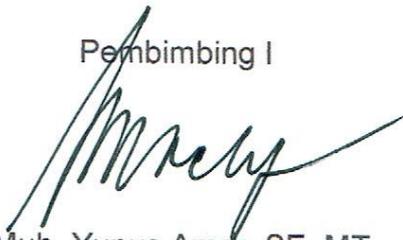
ANDI SULTAN BOLKIA YUSRI TANRA

A021171323

telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar,

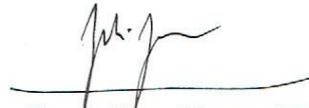
Pembimbing I



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

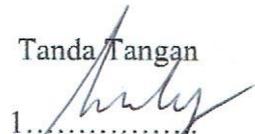
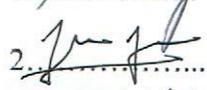
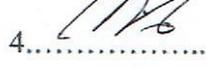
disusun dan diajukan oleh

ANDI SULTAN BOLKIA YUSRI TANRA

A021171323

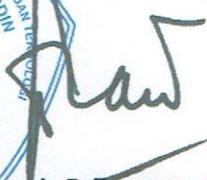
telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal.....
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

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 kerjasama 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

perusahaannya. 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 berkesinambungan 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 realisitas berdasarkan 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.

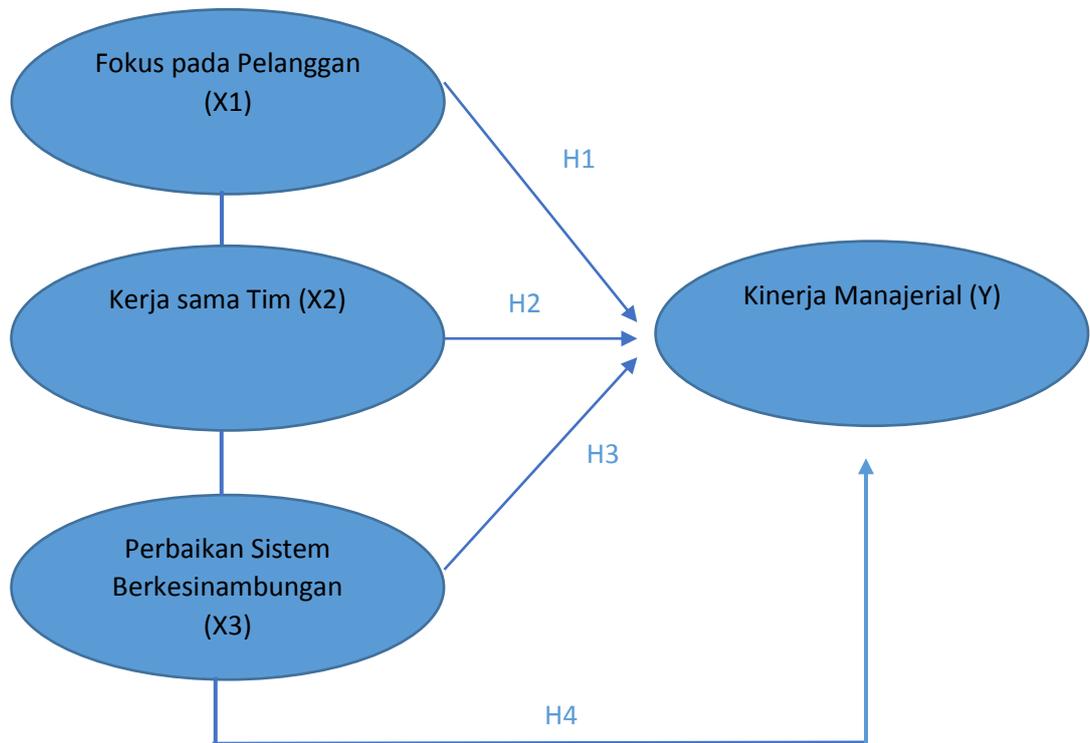
3) Pengaruh perbaikan sistem berkesinambungan terhadap kinerja manajerial

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.