

**PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN
PENERAPAN PILAR DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh

**SIGIT SANJAYA
2007/84398**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN
PENERAPAN PILAR DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
SERAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)

Nama : Sigit Sanjaya
TM/ NIM : 2007/84398
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2013

Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 1999 1 003

Pembimbing II



Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak
NIP. 19781204 200801 2 011

Mengetahui,

Ketua Program Studi Akuntansi



Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 1999 1003

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

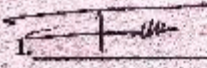
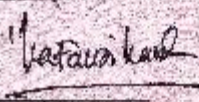
Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan tim penguji skripsi
Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Negeri Padang

**PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN
PENERAPAN PILAR DASAR TOTAL QUALITY MANAGEMENT
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)**

Nama : Sigit Sanjaya
TM/NIM : 2007/ 84398
Kebhlian : Akuntansi Manajemen
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2013

TIM PENGUJI:

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Fafri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	1. 
2.	Sekretaris	Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak	2. 
3.	Anggota	Herlina Helmy, SE, MS, Ak	3. 
4.	Anggota	Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	4. 

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sigit Sanjaya
NIM/Thn. Masuk : 84398/2007
Tempat/Tgl. Lahir : Padang / 21 Juli 1989
Program : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jalan Kp. Kalawi Nomor 15 Kcc. Kuranji. RT 07/RW 01
No. HP/Telepon : 085263849667
Judul Skripsi : **PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN PENERAPAN PILAR DASAR TOTAL QUALITY MANAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.**

dengan ini menyatakan bahwa :

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan pemikiran saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan cara menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Ketua Program Studi.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Juli 2013
Yang menyatakan,



SIGIT SANJAYA
NIM. 84398/2007

ABSTRAK

Sigit Sanjaya. (84398). Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* sebagai Variabel Intervening. Skripsi. Universitas Negeri Padang. 2013

Pembimbing I : Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak

Pembimbing II : Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) Pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM (*Total Quality Management*) terhadap kinerja manajerial. (2) Pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian yang bersifat kausatif. Populasi penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Negara di Kota Padang. Penelitian ini menggunakan *total sampling*. Data dikumpulkan dengan menyebarkan langsung kuisioner kepada responden yang bersangkutan. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis jalur dengan uji t.

Hasil penelitian membuktikan bahwa (1) Komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial (2) Komitmen manajer divisi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar *Total Quality Management*.

Dalam penelitian ini disarankan: (1) Bagi BUMN, untuk lebih memperhatikan penerapan pilar dasar TQM, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Peningkatan pilar dasar TQM yang semakin baik secara langsung akan mendorong kinerja manajerial semakin baik. (2) Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan untuk menemukan variabel-variabel lain yang dapat memperluas sampel penelitian dan variabel-variabel penelitian untuk menemukan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas rahmat, ridho dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial dengan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management sebagai Variabel Intervening”. Penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis tidak terlepas dari hambatan dan rintangan. Namun Demikian, atas bimbingan, bantuan, arahan serta dukungan dari berbagai pihak maka penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak dan Ibu Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing yang telah banyak menyediakan waktu dan pemikirannya dalam penyusunan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis juga ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

3. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, khususnya Program Studi Akuntansi serta karyawan yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Kepala Cabang Badan Usaha Milik Negara di Kota Padang yang telah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian ini.
5. Kedua orang tua (Farizal dan Marnis) yang selalu memberikan dukungan dan mendoakan agar penulis dapat mencapai apa yang dicita-citakan.
6. Kakak dan adik (Elok, Uni, Abang, Epi, Imam) serta ponakan ku yang imut-imut (Qayla, Radit dan Qory) yang selalu memberikan dukungan dan semangat selama kuliah dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi khususnya angkatan 2007 terima kasih atas dukungan moril dan materil kepada penulis dalam penulisan skripsi ini.

Dengan segala keterbatasan yang ada, penulis tetap berusaha untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca guna kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua.

Padang, 21 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II. KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	8
A. Kajian Teori.....	8
1. Kinerja Manajerial.....	8
a. Pengertian Kinerja Manajerial.....	8
b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	9
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	11
2. Komitmen Manajer Divisi.....	13
a. Pengertian Komitmen penerapan TQM.....	13
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen....	16

3. <i>Total Quality Management</i>	18
a. Pengertian <i>Total Quality Management</i>	18
b. Pilar Dasar <i>Total Quality Management</i>	24
B. Penelitian Terdahulu.....	25
C. Pengembangan Hipotesis.....	26
1. Pengaruh Komitmen Manajer Mengenai Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial.....	26
2. Pengaruh Komitmen Manajer terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Pilar Dasar TQM sebagai Variabel Intervening.....	27
D. Kerangka Konseptual.....	29
E. Hipotesis.....	30
BAB III. METODE PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian.....	31
B. Populasi, Sampel dan Responden.....	31
C. Jenis dan Sumber Data.....	33
D. Teknik Pengumpulan Data.....	33
E. Variabel dan Pengukuran Variabel.....	34
F. Instrumen Penelitian.....	35
G. Uji Instrumen.....	35
1. Uji Validitas.....	35
2. Uji Reliabilitas.....	36
H. Uji Asumsi Klasik.....	37
1. Uji Normalitas Residual.....	37
2. Uji Heterokedastisitas.....	38
I. Teknik Analisis Data.....	39

1. Uji Koefisien Determinasi.....	39
2. Analisis Jalur.....	39
3. Uji Hipotesis.....	42
a. Uji F.....	42
b. Uji t.....	42
J. Definisi Operasional.....	43
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	45
B. Demografi Responden.....	47
C. Deskripsi Hasil Penelitian.....	50
1. Kinerja Manajerial.....	51
2. Komitmen terhadap penerapan TQM.....	52
3. Penerapan Pilar Dasar TQM.....	53
D. Uji Instrumen.....	55
1. Uji Validitas.....	55
2. Uji Reliabilitas.....	55
E. Uji Asumsi Klasik.....	56
1. Uji Normalitas Residual.....	56
2. Uji Multikolinearitas.....	57
3. Uji Heterokedastisitas.....	57
F. Model dan Teknik Analisis Data.....	58
1. Uji F.....	58
2. Koefisien Determinasi.....	59
G. Analisis Jalur.....	60
1. Substruktur 1.....	60

2. Substruktur 2.....	61
H. Uji Hipotesis.....	64
1. Pengujian Hipotesis 1.....	65
2. Pengujian Hipotesis 2.....	65
I. Pembahasan.....	68
1. Pengaruh Komitmen Mengenai Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial.....	68
2. Pengaruh Komitmen Manajer Mengenai TQM terhadap Kinerja Manajerial Melalui Pilar Dasar TQM.....	68
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	70
A. Kesimpulan.....	70
B. Keterbatasan dan Saran.....	70

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Kantor Cabang BUMN di Kota Padang.....	32
2. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian.....	35
3. Uji Validitas <i>pilot test</i>	35
4. Uji Reliabilitas <i>pilot test</i>	36
5. Daftar BUMN yang Mengembalikan Kuesioner.....	45
6. Daftar BUMN yang Menolak Kuesioner.....	46
7. Jumlah Responden Berdasarkan Fakta.....	47
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	48
9. Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	48
10. Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	49
11. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	50
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Manajerial.....	51
13. Distribusi Frekuensi Komitmen Manajer Divisi.....	52
14. Distribusi Frekuensi Penerapan Pilar Dasar TQM.....	53
15. Uji Validitas Data.....	55
16. Uji Reliabilitas Data.....	56
17. Uji Normalitas.....	56
18. Uji Multikolinearitas.....	57
19. Uji Heterokedastisitas.....	58
20. Uji F.....	58

21. Adjusted R Square.....	59
22. Koefisien Determinasi substruktur 1.....	60
23. Koefisien Regresi substruktur 1.....	61
24. Koefisien Determinasi substruktur 2.....	62
25. Pengaruh Komitmen manajer divisi terhadap penerapan TQM.....	62
26. Rekapitulasi Pengaruh Variabel Penyebab.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual Penelitian.....	29
2. Substruktur 1.....	60
3. Substruktur 2.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian.....	77
2. Surat Permohonan Mengisi Kuesioner.....	78
3. Kuesioner Penelitian.....	79
4. Data <i>Pilot Test</i>	83
5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Pilot Test</i>	86
6. Data Penelitian.....	89
7. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Penelitian.....	95
8. Uji Asumsi Klasik.....	98
9. Uji Regresi Berganda dan Uji t.....	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sebelumnya. Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan (Basri & Rivai, 2005). Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Basri & Rivai (2005) “kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja menurut Gibson (2000) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi diartikan sebagai suatu bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan bersama-sama secara efisien dan efektif melalui kegiatan yang telah ditentukan secara sistematis dan di dalamnya terdapat pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi tersebut (Tangkilisan, 2007). Tanggung jawab manajer terbagi atas tiga kelompok, yaitu tanggung jawab manajer dalam melaksanakan tugas, tanggungjawab manajer dalam mengelola team dan tanggung jawab manajer dalam mengelola individu.

Dalam dunia bisnis, kinerja menjadi menjadi salah satu pusat perhatian. Oleh karenanya dalam berbagai penelitian banyak sekali ditemukan penelitian yang terkait dengan kinerja. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat capaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dipetakan secara sederhana, BUMN memiliki kendala terhadap kinerjanya. Terbukti, dari 160 BUMN, hanya sepertiganya yang kinerjanya baik. Permasalahan BUMN mendasar diantaranya pengelolaan manajemen yang berantakan dan kualitas sumber daya manusia yang rendah, sedangkan *Total Quality Management* sendiri belum menjadi agenda penting dalam RUPS padahal rata-rata BUMN sudah menerapkan TQM. Hal ini disampaikan oleh pemerhati BUMN di situsnya (www.bumnwatch.com). Menteri BUMN sendiri juga mengungkapkan buruknya kinerja BUMN dapat dilihat dari waktu penyelesaian suatu proyek yang memakan waktu cukup lama, Dahlan Iskan mencontohkan pembangunan jalan tol di Surabaya yang dikelola oleh salah satu BUMN manufaktur memakan waktu hingga 12 tahun. Selain itu, pembangunan listrik Jawa-Bali yang dilakukan sejak tahun lalu dan diprediksikan baru akan selesai pada akhir 2013 mendatang. (www.voaindonesia.com).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut

Donelly, Gibson dan Ivancevich dalam Basri & Rivai (2005) kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; kebutuhan dan sifat; (d) persepsi terhadap tugas; (e) imbalan internal dan eksternal; (f) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya.

Manajer yang berkualitas adalah manajer yang mempunyai kepemimpinan diri dan mampu membangun kepemimpinan tim. Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses dimana seseorang atau sekelompok (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan bersama. Dalam manajemen kualitas total (TQM) sasaran utama adalah *Corporate Master Improvement Story* (Gasperz, 2002). Komitmen manajer terhadap penerapan TQM menurut Ferris (1998) ditunjukkan dengan melaksanakan tugas pokok dan mempengaruhi, mengarahkan serta mendorong bawahannya menuju program pengendalian kualitas terpadu. Gasperz (2002) mengemukakan bahwa orang yang berkomitmen terhadap penerapan TQM akan mengadopsi prinsip-prinsip TQM dalam kehidupan sehari-hari dan senantiasa bertanggung jawab atas keberhasilan kinerja yang tercantum dalam *Master Improvement story*. Ferris (1998) juga mengemukakan bahwa komitmen manajer terhadap penerapan TQM akan berdampak terhadap keberhasilan TQM. Karena manajer mempunyai peran vital

dalam upaya pencapaian tujuan dan manajemen mutu terpadu. Para manajer berperan dalam menerapkan manajemen mutu sebagai suatu program. Selain itu manajer lah yang mengarahkan bawahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru dan lama, menegakkan disiplin dan menjadi konselor untuk bawahan.

Manajemen mutu atau *Total Quality Management* (TQM) menurut Gaspersz (2002) adalah meningkatkan perbaikan secara terus-menerus pada setiap level operasi atau proses untuk memuaskan konsumen dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Penerapan pilar dasar TQM mencakup kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan dan peningkatan mutu secara berkelanjutan (Blocher, 2000).

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu proses yang panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang cukup sulit untuk dirubah. Keberhasilan penerapan TQM akan berdampak pada penurunan biaya akibat turunnyາ kerusakan atau kegagalan produk dan kemampuan menghindari pemborosan biaya yang tidak bernilai bagi pelanggan. Penurunan biaya tidak semata-mata hanya pengurangan biaya produksi, namun juga aktivitas berlebih, tanpa mengorbankan mutu produk yang dihasilkan. Peningkatan mutu diyakini sebagai cara yang sangat efektif dilakukan seorang manajer untuk meningkatkan pangsa pasar, dan perusahaan yang memiliki keunggulan biaya serta pangsa pasar yang luas, maka manajer akan menuai prestasi yang tinggi.

Adapun penelitian terdahulu yang melihat pengaruh komitmen dan penerapan *Total Quality Management* telah dilakukan oleh Pasaribu (2009) dan

menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM.

Penelitian mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja juga dilakukan oleh Abdullah tahun (2010) dan menyatakan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Tistinangtias (2007) mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja menyatakan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian Sabrina (2011) mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja dilakukan oleh Finasari (2006) menyatakan bahwa penerapan TQM mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) juga dilakukan oleh Nurul (2011) dan menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian Sari (2009) menyatakan bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Pasaribu (2009), perbedaan dengan penelitian Pasaribu terletak pada tempat penelitian. Penelitian Pasaribu (2009) menjadikan BUMN manufaktur sebagai tempat penelitian, namun peneliti mencoba meneliti pada BUMN yang berlokasi di kota Padang baik yang bergerak di bidang manufaktur ataupun jasa. Perbedaan dengan penelitian Abdullah pada tahun 2010, penelitian Tistingtias pada tahun 2007, penelitian Finasari pada

tahun 2006 dan Nurul pada tahun 2011 terletak pada variabel bebas dan tempat penelitian.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* sebagai Variabel Intervening ”**. (*Studi empiris pada BUMN Kota Padang*)

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tentang:

1. Sejauhmana pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial?
2. Sejauhmana pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM

D. Manfaat Penelitian

Selain tujuan yang hendak dicapai tersebut, penulis juga berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management* sebagai variabel intervening
2. Bagi akademis, penelitian ini bisa memberikan kontribusi bagi dunia pendidikan yang berkaitan dengan kinerja manajerial dan sebagai referensi untuk diteliti lebih lanjut di lingkungan akademika.
3. Bagi tempat penelitian, dapat dijadikan pedoman untuk kebijakan kedepan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, dapat dijadikan referensi yang akan mengadakan kajian lebih luas dalam bahasan ini.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kinerja Manajerial

a. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan atau kelompok selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sebelumnya (Basri & Rivai, 2005).

Menurut Stolovich dan Keeps dalam (Basri & Rivai, 2005) kinerja merupakan hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.

Menurut Robbins (2008) pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada 3 kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni tugas individu, perilaku individu dan ciri individu.

Menurut Rai (2008) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2004, dalam Syaiin 2008) mengemukakan kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral ataupun etika.

Manajemen menurut (Daft: 2010) adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasional. Individu yang menjalankan fungsi manajemen dinamakan manajer.

Berdasarkan definisi manajemen, tanggung jawab manajer adalah mengoordinasikan sumber daya yang ada secara efisien guna mencapai tujuan organisasi. Efektivitas (*effectiveness*) organisasi berarti sejauhmana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, atau berhasil mencapai apapun yang coba dikerjakan. Efisiensi (*efficiency*) organisasi adalah jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional. Efisiensi organisasi ditentukan oleh berapa banyak bahan baku, uang dan manusia yang dibutuhkan untuk menghasilkan jumlah keluaran tertentu. Efisiensi dapat dihitung sebagai jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa.

Jadi kinerja manajerial dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan para manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja menurut Henri (2004) terbagi atas 2, yang pertama adalah tujuan evaluasi, dan yang kedua adalah tujuan pengembangan.

Tujuan evaluasi dimana seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna untuk keputusan promosi maupun kompensasi.

Tujuan pengembangan adalah dimana seorang manajer mencoba meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa mendatang. Tujuan pokok dari pengembangan ini sendiri menghasilkan suatu informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi maupun karyawan.

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar bagi mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan (Basri & Rivai, 2005). Adapun orang-orang yang berkepentingan dalam penilaian tersebut adalah:

1. Individu yang dinilai.
2. Penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan).
3. Perusahaan.

Manfaat bagi karyawan yang dinilai dalam penilain kinerja:

1. Meningkatkan motivasi.
2. Meningkatkan kepuasan hidup.
3. Adanya kejelasan standar dari hasil yang ditetapkan.
4. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang atraktif dan konstruktif.
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar, membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan seminimal mungkin.
6. Adanya pandangan yang jelas tentang konteks pekerjaan
7. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
8. Kesempatan untuk mendiskusikan masalah pekerjaan dan solusinya.

Manfaat penilaian kinerja penilai dalam (Rivai & Basri, 2005) adalah:

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.
3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan manfaat bagi organisasi:

1. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
2. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
3. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job analysis*, *job design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu menurut Donnelly, Gibson dan Ivanevich dalam Basri & Rivai (2005), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) harapan mengenai imbalan; (b) dorongan; (c) kemampuan; (d) dorongan; (e) imbalan internal dan eksternal; (f)

persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu: (1) kemampuan (2) keinginan (3) lingkungan.

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perasaan ini berupa suatu hasil penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (a) kepribadian seperti aktualisasi diri, kemampuan menghadapi tantangan, kemampuan menghadapi tekanan, (b) status dan senioritas, makin tinggi hierarkis di dalam perusahaan lebih mudah individu tersebut untuk puas; (c) kecocokan dengan minat, semakin cocok individu semakin tinggi kepuasannya; (d) kepuasan individu dalam hidupnya, yaitu individu yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, biasanya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Menurut Mahoney (1963, dalam Sumarno, 2005) ada 9 hal yang dapat dijadikan indikator dalam penilaian kinerja.

1. Perencanaan, mencakup penentuan segala sesuatu sebelum dilakukannya kegiatan.
2. Investigasi, mencakup pengumpulan dan penyampaian informasi untuk catatan, laporan dan rekening, menyusun hasil dan menganalisis pekerjaan
3. Pengkoordinasian, mencakup tukar menukar informasi, dengan individu dibagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan

program, memberitahu bagian lain dan berhubungan komunikasi dengan baik dengan manajer lain.

4. Evaluasi, mencakup menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk
5. Pengawasan, mencakup penyerahan, memimpin dan mengarahkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan.
6. Pemilihan staff, mencakup mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan memutasi pegawai.
7. Negosiasi, mencakup pembelian, penjualan, atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa
8. Perwakilan, menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan masyarakat, mempromosikan tujuan umum perusahaan.
9. Kinerja rata-rata keseluruhan, mencakup kinerja aktivitas manajerial secara keseluruhan.

2. Komitmen Manajer Divisi Mengenai Penerapan TQM

a. Pengertian Komitmen mengenai Penerapan TQM

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi

yang intinya mendahulukan misi organisasi pada kepentingan pribadi (Soegiarto, 2009). Menurut Mayer dan Allen (1991, dalam Soegiarto, 2009), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Komitmen manajer terhadap penerapan TQM yaitu kemampuan serta kemauan manajer untuk melaksanakan tugas pokok dan mengarahkan, mempengaruhi serta mendorong bawahan menuju program pengendalian kualitas terpadu (Ferris, 1998).

Menurut Cherington (1995) komitmen merupakan nilai personal, yang terkadang mengacu kepada sikap loyal terhadap perusahaan. Mayer dan Allen (1991, dalam Cahyasumirat 2009) mengemukakan 3 komponen tentang komitmen organisasi: 1). *Affective commitment*, apabila anggota ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai yang sama dengan organisasi. 2). *Continuance Commitment*, yaitu kemauan individu untuk tetap bertahan karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena reward tertentu. 3). *Normative Commitment*, merupakan kemauan yang timbul dari nilai-nilai organisasi, anggota organisasi ini bertahan karena adanya kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi memang seharusnya dilakukan.

Menurut Wibowo (2006) manajer dapat memilih 4 tipe komitmen yang berbeda:

1. *Commitment to a course of action* (komitmen pada jalannya tindakan), yaitu suatu komitmen pada sesuatu yang menjadi penyebab suatu tindakan. Apabila manajer mempunyai komitmen untuk menjadi unggul dalam produk tertentu, sebagai konsekuensinya mereka melakukan daya upaya untuk merealisasikannya. Investasi untuk memperluas produk tersebut dilakukan dan menentukan langkah-langkah pemasaran yang tepat untuk menguasai pasar.
2. *Commitment to an ambitious goal* (komitmen pada tujuan ambisius), yaitu suatu komitmen untuk menetapkan tujuan yang ambisius. Komitmen untuk mencapai tujuan yang ambisius sering dinyatakan dalam bentuk *market share* (misalnya menentukan menjadi *market leader* dalam industri minuman ringan).
3. *Commitment to stretch relationship* (komitmen untuk membentangkan hubungan), yaitu suatu komitmen untuk mengembangkan hubungan dalam organisasi. Kebanyakan manajer memahami bahwa memperluas tujuan sebagai alat manajemen, tetapi sedikit yang mengenal hubungan yang lebih luas dalam membatasi kelembaman. Manajer memberikan komitmen untuk mengembangkan hubungan dengan menghubungkan keberuntungan perusahaan pada pelanggan utama, mitra yang terpuaskan, investor canggih, atau permintaan pekerja.
4. *Commitment to an operating philosophy* (komitmen pada filosofi operasi). Manajer yang berusaha mengatasi kelambatan dapat membuat komitmen pada filosofi operasi yang berbeda dengan cara tradisional organisasi.

Filosofi operasi bukanlah merupakan daftar rinci aturan maupun kompilasi nilai-nilai yang tidak berarti, tetapi merupakan pernyataan singkat tentang bagaimana operasi akan bergerak ke depan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen

Menurut Dyne dan Graham (2005, dalam Soegiarto 2009), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah : personal, situasional dan posisi.

Faktor karakteristik personal seperti:

1. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, *ektrovert*, berpandangan positif, cenderung lebih komitmen. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang *alturuistik* (sering membantu) akan cenderung lebih komit.
2. Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
3. Tingkat pendidikan, semakin tinggi tingkat pendidikan semakin banyak harapan yang tidak terakomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
4. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai karirnya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
5. Status perkawinan, individu yang telah menikah lebih terikat dengan organisasinya.
6. Keterlibatan kerja (*job involvement*), tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

Faktor Situasional Seperti:

1. Nilai (*Value*) tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap anggota organisasi untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota organisasi percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk dan jasa, para anggota organisasi akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal tersebut.
2. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
3. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan predikat penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa ketrikatan terhadap organisasi.
4. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauhmana anggota organisasi mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan respek, menghargai kontribusi, dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan

personal anggota organisasi dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota organisasi akan lebih komit.

Faktor posisi seperti:

1. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota organisasi komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pada anggota organisasi untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
2. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

4. Pilar Dasar *Total Quality Management* (TQM)

a. Pengertian *Total Quality Management* (TQM)

TQM merupakan suatu pendekatan yang muncul pertama kali di Amerika Serikat, tetapi kemudian diorganisasikan dan dilaksanakan di beberapa perusahaan di Jepang. TQM dipelopori oleh dua orang pakar yang terkenal di Jepang dan maupun di Amerika Serikat yaitu Edward W Deming dan Joseph M. Juran.

TQM merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. Menurut Hadis (2010) pengertian mutu menurut lima pakar utama dalam manajemen mutu terpadu adalah sebagai berikut:

1. Joseph M. Juran

Mutu adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*), untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

2. Philip B. Crosby

Mutu adalah *conformance to requirement*, yaitu sesuai dengan yang diisyaratkan. Suatu produk memiliki mutu apabila sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditentukan, standar mutu meliputi bahan baku, proses produksi dan produk jadi.

3. Edward Deming

Mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu adalah perusahaan yang menguasai pangsa pasar karena hasil produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan konsumen. Jika konsumen merasa puas, maka mereka akan setia dalam membeli produk perusahaan tersebut baik berupa barang maupun jasa.

4. Fergenbaum

Mutu adalah kepuasan pelanggan sepenuhnya. Suatu produk dianggap bermutu apabila dapat memberikan kepuasan sepenuhnya kepada konsumen, yaitu sesuai dengan harapan konsumen atas produk yang dihasilkan perusahaan.

5. Garvi dan Davis

Mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, tenaga kerja, proses dan tugas serta lingkungan yang memenuhi atau

melebihi harapan pelanggan. Perubahan mutu produk tersebut memerlukan peningkatan atau perubahan keterampilan tenaga kerja, proses produksi, dan tugas serta perubahan lingkungan perusahaan agar produk dapat memenuhi dan melebihi harapan konsumen.

Secara umum, TQM dapat diartikan sebagai aplikasi dari berbagai metode kuantitatif dan kualitatif dan kegiatan sumber daya manusia untuk memperbaiki proses (kegiatan) di dalam organisasi, dengan tujuan memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen (Singgih, 2007). Diawali dengan kesadaran berkompetisi dengan tujuan memenangkan konsumen, perusahaan melakukan perbaikan-perbaikan secara total dan berkelanjutan terhadap semua kegiatan yang ada, sehingga produk atau jasa yang diberikan dapat memuaskan konsumen dengan biaya seminimal mungkin.

Benner dan Kerr (1996, dalam Purwanto 2008) menjelaskan manajemen kualitas total adalah konsep dan metoda yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengolahan perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab dalam memenuhi keinginan pelanggan, tetapi juga peran aktif seluruh anggota organisasi untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

TQM mencakup semua aktivitas-aktivitas keseluruhan fungsi manajemen yang menentukan kebijakan kualitas, sasaran dan tanggung jawabnya dan mengimplementasikannya dengan menggunakan perangkat seperti perencanaan

kualitas, kontrol kualitas pemastian kualitas dan perbaikan kualitas dan sistem kualitas (Wheaton, 1999).

Pengakuan bahwa kegagalan menghasilkan produk berkualitas tinggi menimbulkan biaya tinggi mendorong perusahaan untuk meningkatkan kualitas untuk produk dan jasa mereka.

Biaya kualitas merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan pencegahan, pengidentifikasian, perbaikan dan pembetulan produk yang berkualitas rendah, dan dengan *opportunity cost* dari hilangnya waktu produksi dan penjualan sebagai akibat rendahnya kualitas (Blocher: 2000). Secara tradisional, biaya kualitas dibatasi untuk biaya inspeksi dan pengujian produk selesai. Biaya lain yang berkaitan dengan rendahnya kualitas selain kedua biaya tersebut dimasukkan ke dalam biaya overhead dan tidak dimasukkan sebagai biaya kualitas.

Perusahaan menemukan bahwa biaya kualitas yang berhubungan dengan fungsi-fungsi pendukung seperti desain produk, pembelian, hubungan masyarakat dan pelayanan kepada pelanggan harus ditambahkan dalam biaya produksi/ biaya pengolahan/ biaya operasional. Joseph Juran dalam Blocher (2000) mengklasifikasikan biaya kualitas dalam empat kategori:

1. Biaya pencegahan, merupakan pengeluaran-pengeluaran yang dikeluarkan untuk mencegah terjadinya cacat kualitas. Biaya pencegahan meliputi: (a) biaya pelatihan kualitas, biaya pelatihan kualitas meliputi program pelatihan internal dan eksternal, gaji instruktur dan peralatan pelatihan. (b) biaya perencanaan kualitas, biaya perencanaan kualitas meliputi upah dan overhead untuk perencanaan kualitas, lingkaran kualitas, desain prosedur

baru, desain peralatan baru untuk meningkatkan kualitas, kehandalan, dan evaluasi supplier (c) biaya pemeliharaan peralatan, meliputi biaya yang dikeluarkan untuk memasang, menyesuaikan, mempertahankan, memperbaiki dan menginspeksi peralatan produksi, proses dan sistem (d) biaya penjamin supplier, meliputi biaya yang dikeluarkan untuk mengembangkan kebutuhan dan pengukuran data, auditing, dan pelaporan kualitas.

2. Biaya penilaian, merupakan pengeluaran yang dikeluarkan dalam rangka pengukuran dan analisis data untuk menentukan apakah produk atau jasa sesuai dengan spesifikasinya. Biaya penilaian meliputi: (a) Biaya pengujian dan inspeksi, merupakan biaya yang dikeluarkan untuk menguji dan menginspeksi bahan yang datang, produk dalam proses dan produk yang selesai atau jasa. (b) Peralatan pengujian, merupakan pengeluaran yang terjadi untuk memperoleh, mengoperasikan atau mempertahankan fasilitas, software, mesin dan peralatan pengujian atau penilaian kualitas produk, jasa atau proses. (c) Audit kualitas, yaitu upah dan gaji semua orang yang terlibat dalam penilaian kualitas produk dan jasa dan pengeluaran lain yang dikeluarkan selama penilaian kualitas. (d) pengujian secara laborat (d) pengujian dan evaluasi lapangan (e) biaya informasi, yaitu biaya untuk menyiapkan dan membuktikan laporan kualitas.
3. Biaya kegagalan internal. Merupakan biaya yang dikeluarkan karena rendahnya kualitas yang ditemukan sejak penilaian awal sampai dengan pengiriman kepada pelanggan. Biaya-biaya ini tidak bernilai tambah dan

tidak pernah diperlukan. Biaya kegagalan internal meliputi: (a) biaya tindakan koreksi, yaitu biaya untuk waktu yang dihabiskan untuk menemukan penyebab kegagalan dan untuk mengoreksi masalah. (b) biaya pengerjaan kembali (*rework*) dan biaya sisa produksi (*scrap*) yaitu bahan, tenaga kerja langsung, dan overhead untuk sisa produksi, pengerjaan kembali dan inspeksi ulang. (c) Biaya ekspedisi, yaitu biaya yang dikeluarkan untuk mempercepat operasi pengolahan karena adanya waktu yang dihabiskan untuk perbaikan atau pengerjaan kembali. (d) Biaya inspeksi dan pengujian ulang, meliputi gaji, upah dan biaya yang dikeluarkan selama inspeksi ulang atau pengujian ulang produk-produk yang telah diperbaiki.

4. Biaya kegagalan eksternal. Merupakan biaya yang terjadi dalam rangka meralat cacat kualitas setelah produk sampai pada pelanggan, dan laba yang gagal diperoleh karena hilangnya peluang sebagai akibat adanya produk atau jasa yang tidak dapat diterima oleh pelanggan. Biaya tersebut meliputi: (a) biaya untuk menangani keluhan dan pengembalian dari pelanggan, dimana terdiri dari gaji dan overhead administrasi untuk departemen pelayanan kepada pelanggan (departemen customer service') memperbaiki produk yang dikembalikan, cadangan atau potongan untuk kualitas rendah, dan biaya angkut. (b) Biaya penarikan kembali dan pertanggungjawaban produk, yaitu biaya administrasi untuk menangani pengembalian produk, perbaikan atau penggantian; biaya hukum; biaya penyelesaian hukum. (c) penjualan yang hilang karena produk yang tidak

memuaskan, merupakan margin kontribusi yang hilang karena pesanan yang tertunda, penjualan yang hilang dan menurunnya pangsa pasar.

b. Pilar Dasar *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Blocher (2000), terdapat 3 pilar dasar TQM.

1. Fokus pada pelanggan .TQM dimulai dengan mengidentifikasi pelanggan perusahaan dan kebutuhan mereka. Pada beberapa tahap, setiap orang dalam dalam suatu proses atau organisasi merupakan pelanggan atau supplier bagi orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses TQM dimulai dengan mengidentifikasi persyaratan dan harapan pelanggan eksternal. Persyaratan dan harapan ini merupakan dasar untuk membuat spesifikasi yang dibutuhkan untuk setiap keberhasilan pelanggan/ supplier internal, yang meliputi permintaan akan desain tertentu
2. *Continous Improvement* (Kaizen). Perbaikan kualitas secara terus-menerus dan penurunan biaya (Kaizen) diperlukan untuk tetap dapat bersaing pada pasar global saat ini. Dengan pesaing yang selalu mencoba mengalahkan dan harapan pelanggan yang selalu berubah, perusahaan tidak akan pernah mencapai kualitas yang ideal. Perusahaan perlu untuk selalu memperbaharui spesifikasi baik untuk pelanggan/ supplier internal dan supplier untuk melayani pelanggan eksternal.
3. Pemberdayaan Karyawan. Perusahaan dapat memenuhi permintaan dari pelanggan eksternalnya hanya jika setiap pelanggan/ supplier internal dalam proses dapat memuaskan pelanggan. Kegagalan dalam proses, tidak peduli betapapun kecilnya, mengarahkan pada produk atau jasa cacat dan

menyebabkan ketidakpuasan pelanggan. Pemberdayaan karyawan diperlukan untuk mencapai kualitas total.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang melihat pengaruh komitmen dan penerapan *Total Quality Management* (TQM) telah dilakukan oleh Pasaribu (2009) dan menyatakan bahwa secara simultan dan parsial komitmen dan penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial baik secara langsung ataupun secara tidak langsung.

Penelitian mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja juga dilakukan oleh Cahyasumirat (2009) menyatakan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Tistinangtias (2007) mengenai pengaruh komitmen terhadap kinerja menyatakan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja dilakukan oleh Finasari (2006) menyatakan bahwa penerapan TQM mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) juga dilakukan oleh Nurul (2011) dan menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian Sari (2009) menyatakan bahwa TQM tidak mempengaruhi kinerja manajerial.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Komitmen Manajer mengenai TQM Terhadap Kinerja Manajerial.

Manajer yang berkomitmen terhadap penerapan TQM, akan mengadopsi nilai-nilai *Total Quality Management* dalam kehidupan sehari-hari dengan sasaran untuk meningkatkan kualitas dirinya terus-menerus. TQM berkaitan dengan upaya membangun kepemimpinan diri (*self leadership*) agar mampu membangun kepemimpinan tim (*team leadership*). Komitmen manajer mengenai TQM akan terlihat dari upaya individu dalam melaksanakan tugas pokoknya dan mengarahkan bawahan ke dalam program manajemen kualitas terpadu (Ferris, 1998).

Dalam melaksanakan tugas pokok, manajer akan bertanggung jawab dan tidak mengandalkan orang lain terhadap pekerjaannya. Ketika manajer mempunyai masalah manajer akan berkonsultasi kepada atasannya ataupun konsultan dari luar perusahaan. Ketika manajer mengarahkan bawahannya ke dalam program mutu terpadu, manajer akan menegakkan disiplin, memeriksa kemajuan pekerjaan dan menjadi konselor untuk bawahannya. Manajer akan berusaha mencari informasi siapa yang berhasil menerapkan *Total Quality Management* untuk diterapkan di dalam perusahaan. Jika hal-hal tersebut dilakukan oleh manajer, maka kinerja akan akan meningkat.

Wroom (1964, dalam Cahyasumirat, 2009) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh profesionalisme, motivasi dan komitmen individu untuk menggunakan usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan

memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Jika dikaitkan dengan TQM yang merupakan jaminan atas pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng, maka kinerja individu dipengaruhi oleh komitmen individu mengenai penerapan TQM.

2. Pengaruh Komitmen Manajer terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Pilar Dasar TQM sebagai Variabel Intervening

TQM dapat memperbaiki kinerja manajerial dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Orientasi pada pelanggan tersebut akan merangsang manajer untuk meningkatkan kinerjanya agar menghasilkan produk yang bermutu untuk memuaskan pelanggan.

Perbaikan sistem secara terus menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan secara berkala disegala bidang yang rutin dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial karena perbaikan yang dilakukan dapat mempermudah kerja manajer. Peningkatan kinerja manajerial pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

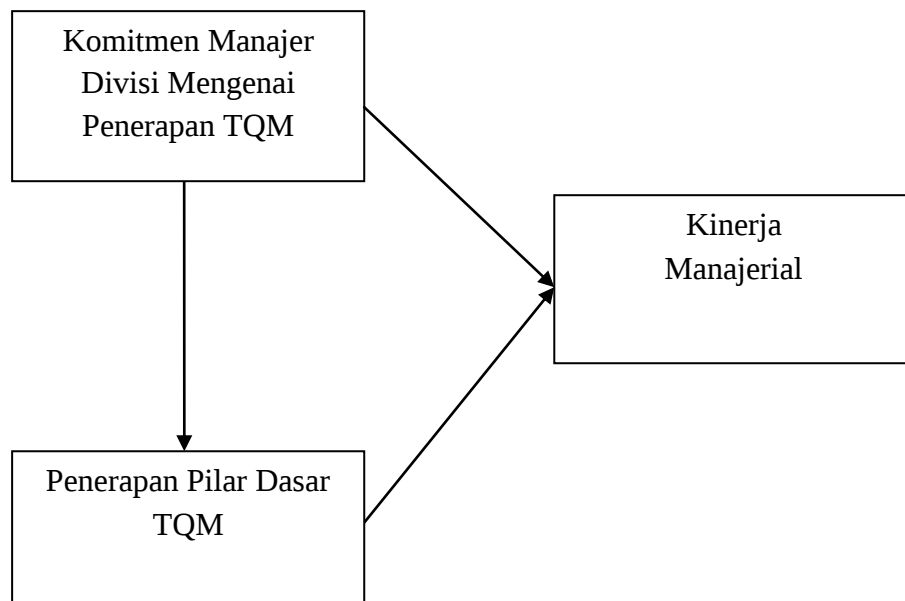
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan membuat karyawan memiliki andil dalam setiap keputusan dan aktivitas yang dilakukan perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa memiliki perusahaan. Perasaan yang dirasakan karyawan, dalam hal ini manajer, akan meningkatkan kinerja mereka karena mereka pasti akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan yang mereka anggap seperti milik mereka sendiri.

Ferris (1998) mengemukakan bahwa komitmen manajer terhadap penerapan TQM akan berdampak terhadap keberhasilan TQM. Karena manajer mempunyai peran vital dalam upaya pencapaian manajemen mutu terpadu, para manajer menerapkan manajemen mutu sebagai suatu program, selain itu manajer yang mengarahkan bawahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru, menegakkan disiplin dan menjadi konselor untuk bawahan. Manajer juga mempunyai peran dalam mengarahkan perhatian pada bidang-bidang pengawasan paling kritis dan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan. Manajer yang melakukan eksplorasi masalah, mempertimbangkan dan memecahkan masalah tersebut hingga ke akar-akarnya. Dengan masalah yang sudah terpecahkan, organisasi akan menstandarkan ide-ide dari pemecahan masalah.

Hasil penelitian Pasaribu (2009) juga menunjukkan bahwa TQM yang didukung oleh komitmen dapat menciptakan kondisi dan infrastruktur, berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap peningkatan kinerja mutu serta berhubungan erat dengan keunggulan bersaing, keunggulan daya saing semakin baik, akan mendorong kinerja semakin baik.

D. Kerangka Konseptual

Dari uraian diatas, maka kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

E. Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut:

- H₁ : Komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H₂ : Komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh komitmen pimpinan, persepsi manajer mengenai dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial adalah:

1. Komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.
2. Komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar *Total Quality Management*.

B. Keterbatasan dan Saran

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki keterbatasan dimana data penelitian berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis dengan bentuk kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian. Karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sebenarnya (subjektif) dan akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi BUMN, khususnya bagi manajer-manajer disarankan untuk dapat memperhatikan penerapan TQM sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penerapan pilar dasar TQM yang semakin baik secara langsung dan tidak langsung akan mendorong kinerja manajerial semakin baik. Oleh karena itu semakin baik komitmen manajer mengenai penerapan TQM, maka penerapan pilar dasar TQM (praktik kebijakan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, pemberdayaan dan pelibatan karyawan, dan perbaikan mutu secara berkelanjutan) secara langsung akan mendorong kinerja manajerial semakin baik.
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memperluas daerah penelitian, atau dengan melakukan perubahan sampel penelitian sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara umum serta dilakukan perubahan dalam alternatif jawaban.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain komitmen manajer divisi dan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial. Faktor kondisional tersebut seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategi, ketidakpastian ekonomi, politik dll.