

SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA HOTEL D'MALEO MAKASSAR



**CANDRA
1410321109**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2018**

SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA HOTEL D'MALEO MAKASSAR



Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada
Program Studi Akuntansi

CANDRA
1410321109

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU-ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS FAJAR
MAKASSAR
2018**

SKRIPSI

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA D'MALEO HOTEL MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

CANDRA
1410321109

Telah diperiksa dan disetujui

Makassar, 5 September 2018

Pembimbing



Andi Dian Novita, S.ST., M.Si

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Fajar



Muhammad Gafur, S.E., M.Si

SKRIPSI

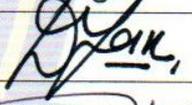
PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA HOTEL D'MALEO MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

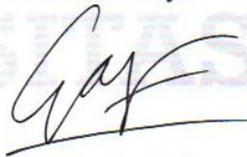
CANDRA
1410321109

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal **05 September 2018** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Dewan Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Andi Dian Novita, S.ST., M.Si	Ketua	
2	Muh. Ridwan Hasanuddin, S.E., M.Si.,Ak., CA	Sekretaris	
3	Muhammad Gafur, S.E., M.Si	Anggota	
4	Dr. Ir. Mujahid, S.E., M.M	Eksternal	

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial
Universitas Fajar



Muhammad Gafur, S.E., M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Candra
Nim : 1410321109
Program Studi : Akuntansi S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul "**Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial pada d'Maleo Hotel Makassar**" adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini 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 dikemudian hari ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan aturan perundang-undangan yang berlaku.

Makassar, September 2018

Yang membuat pernyataan,



Candra

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA D'MALEO HOTEL MAKASSAR

**Candra
Andi Dian Novita**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial pada D'Maleo Hotel Makassar. Penelitian ini menggunakan data primer sebanyak 31 sampel dengan metode *purposive sampling* dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada D'Maleo Hotel Makassar.

Kata Kunci : Kinerja manajerial, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan.

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA D'MALEO HOTEL MAKASSAR

**Candra
Andi Dian Novita**

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of total quality management on managerial performance on D'Maleo Hotel Makassar. Research using primary data as many as 31 samples with purposive sampling method and data analysis techniques used is multiple linear regression analysis. The result of this study showed that variables continuous improvement have a positive effect on managerial performance on D'Maleo Hotel Makassar. While variable education and training have a significance effect on managerial performance on D'Maleo Hotel Makassar.

Keywords : *Managerial performance, continuous improvement, education and training.*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat, rahmat dan karunia-Nya, sehingga penyusunan skripsi dengan judul “**Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada D’Maleo Hotel Makassar**” dapat terselesaikan.

Adapun maksud dari penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan agar memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar.

Penghargaan dan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ibunda dan Ayah serta adik-adik tercinta yang selalu memberikan semangat, dukungan, perhatian, dan cinta kasih yang tak terhingga, serta doa yang tiada pernah berhenti tercurah kepada penulis agar menjadi pribadi yang sukses, dan menjadi kebanggaan keluarga.

Penghargaan dan terima kasih penulis berikan kepada Ibu Andi Dian Novita, S.ST., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang senantiasa memberikan saran dan nasihat serta kesabaran dan ketelitian membimbing penyusunan dalam penyelesaian skripsi ini. Serta ucapan terima kasih yang sangat dalam kepada :

1. Bapak Prof. Drs. H. Sadly Abdul Djabar, MPA selaku Rektor Universitas Fajar Makassar.
2. Bapak Dr. Ir. Mujahid, S.E., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar.
3. Bapak Muhammad Gafur, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi S1 Universitas Fajar Makassar.

4. Bapak Wawan Darmawan, S.E., M.Si., AK., CA., ACPA selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah membimbing selama mengikuti perkuliahan di Program Studi Akuntansi S1 Universitas Fajar Makassar.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Fajar Makassar atas segala ilmu dan pengalaman berharga yang telah diberikan selama ini kepada penulis.
6. Ibu Suci selaku Manajer HRD D'Maleo Hotel Makassar yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian.
7. Bapak Hadi, S.E selaku auditor internal D'maleo Hotel Makassar yang telah memberikan izin dan telah berkenan memberikan kemudahan dalam memberikan data yang diperlukan guna penelitian yang dilakukan oleh penulis.
8. Seluruh Staf D'maleo Hotel Makassar yang telah berkenan memberikan kemudahan dalam memberikan data yang diperlukan guna penelitian yang dilakukan oleh penulis.
9. Teman-teman Akuntansi S1 angkatan 2014 yang selalu mendukung dan mendoakan, terima kasih atas doa dan dukungannya.
10. Terima kasih kepada seluruh sahabat terbaik (I Gusti Nyoman Astawa, Revaldi, Zul Qaffi, Renaldi, Agung Nugraha, Yasser Zulfikar, Agung Setiawan Ojong, Jacky Kurnianto, Irwan Wijaya, Supardi Haris, Muh. Dahril Alqadri, Jaylani) yang selalu memberikan motivasi, doa dan simpatinya serta yang selalu menemani setiap hari baik malam maupun siang.
11. Terima kasih kepada seluruh teman-teman JDR squad (Zaenab, Atti, Aulia, Hanifa, Risna, Austin, Ekki, Diana, Filsah, Yuli, Cuppi) yang selama ini memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Semua responden dan pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penyusun menyadari bahwa kekeliruan akan sangat mungkin terjadi dalam penulisan skripsi ini, karenanya kritik dan saran sangat diperlukan dari pembaca. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Amin.

Makassar, Agustus 2018

Candra

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Defenisi <i>Total Quality Management</i>	7
2.2 Karakteristik <i>Total Quality Management</i>	10
2.3 Perbaikan Berkesinambungan.....	13
2.4 Pendidikan dan Pelatihan	17
2.5 Prinsip-prinsip <i>Total Quality Management</i>	20
2.6 Manfaat <i>Total Quality Management</i>	21
2.7 Elemen pendukung <i>Total Quality Management</i>	22
2.8 Kinerja Manajerial.....	24
2.9 Defenisi Operasional.....	27
2.10 Tinjaun Empirik.....	27
2.11 Kerangka Pemikiran	29
2.12 Hipotesis.....	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian	33

3.2 Tempat dan Waktu.....	33
3.3 Populasi dan Sampel	33
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.6 Pengukuran Variabel.....	35
3.7 Analisis Data	37
3.8 Pengujian Hipotesis	38
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	40
4.2 Uji Regresi Linier Berganda	43
4.3 Pengujian Hipotesis	44
4.4 Pembahasan	45
BAB V Penutup	50
5.1 Kesimpulan	50
5.2 Saran	50
DAFTAR PUSTAKA	52

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Tinjauan Empirik	27
3.1 Hasil Kuesioner	34
4.1 Hasil Uji Normalitas	41
4.2 Hasil Uji Multikolinieritas	42
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	43
4.4 Hasil Uji Regresi Linier Berganda	43
4.5 Hasil Uji t	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	30

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner	55
2 Data Penelitian Perbaikan Berkelanjutan	58
3 Data Penelitian Pendidikan dan Pelatihan	59
4 Data Penelitian Kinerja Manajerial	60
5 Hasil Uji Normalitas	61
6 Hasil Uji Multikolineritas	61
7 Hasil Uji Heteroskedastisitas	61
8 Hasil Uji Regresi Linier berganda	62
9 Titik Persentase Distribusi t	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era persaingan bisnis yang saat ini sangat ketat, menjadikan para pelaku bisnis harus benar-benar memperhatikan kualitas dari produk yang mereka tawarkan kepada konsumen. Baik untuk perusahaan jasa seperti industri perhotelan maupun perusahaan manufaktur. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat banyak perusahaan melakukan berbagai inovasi agar produk atau jasa mereka dapat diterima oleh konsumen. Disepakatinya era persaingan bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) selain menambah peluang pasar yang lebih besar, tetapi ada tantangan besar juga bagi industri perhotelan.

Salah satu yang harus diperhatikan adalah Kinerja manajerial yang merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian ekstra. Pada era ini pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan dijadikan tempat untuk menginvestasikan dananya. Dalam berinvestasi, investor memiliki banyak pertimbangan diantaranya tingkat laba yang dijanjikan oleh perusahaan yang ingin diinvestasi. Tingkat laba yang dijanjikan perusahaan itu bergantung pada kinerja dari manajerial perusahaan.

Sampai saat ini, sistem yang tepat sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap optimis dengan konsep *going concern* adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM membuat perusahaan dapat tetap berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain karena konsep dasarnya yaitu perbaikan secara berkala atau terus-menerus. Ada sepuluh karakteristik TQM yang dapat mempengaruhi kinerja manajer, yaitu fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas,

pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya namun sebelumnya, perusahaan juga harus melakukan perubahan budaya kerja yang sebelumnya keberatan apabila hasil kerjanya dievaluasi menjadi lebih terbuka menghadapi evaluasi kinerja.

Konsep TQM tersebut bertolak belakang dengan pemikiran di negara barat dan di indonesia sendiri. Di negara barat, fokus pekerjaan diletakkan pada profesionalisme dan spesialisasi. Oleh karena itu, segala hal yang berhubungan dengan pengendalian mutu hanya dikuasai oleh para spesialis kendali mutu. Apabila pengendalian mutu dipertanyakan kepada orang-orang yang ada di divisi lain perusahaan, selain kendali mutu, mereka pasti tidak bisa menjawab.

Pemikiran tersebut belum banyak berkembang sampai saat sekarang ini. Sedangkan di indonesia, pengendalian mutu cenderung dilimpahkan ke divisi operasional. Kedua anggapan tersebut masih harus disempurnakan lagi. Seharusnya pengendalian mutu dilakukan oleh setiap orang di setiap divisi perusahaan demi memperoleh produk yang berorientasikan pelanggan, yaitu produk dengan mutu terbaik. Partisipasi dari seluruh anggota perusahaan merupakan hal yang wajib untuk dilaksanakan karena kinerja baik atau buruk sebuah perusahaan bukan hanya menjadi tanggungjawab individu atau divisi saja.

Total Quality Management (TQM) dianggap sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja manajerial yang dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Zulaika (2008), namun “ada beberapa penelitian yang

menunjukkan hubungan negatif antara TQM dan kinerja manajerial, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Ittner dan Lacker dimana hasilnya tidak ditemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi” Lubis (2005). Hal ini membuat peneliti ingin melihat kekonsistenan penelitian mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua dari sepuluh karakteristik TQM, yaitu: perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, peneliti menggunakan 2 (dua) dari sepuluh karakteristik TQM karena peneliti melihat bahwa di D’Maleo Hotel menerapkan sistem magang selama 2 bulan untuk calon karyawan baru di Hotel D’Maleo hal ini dilakukan agar karyawan baru tersebut dapat beradaptasi dan mengerti akan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Hotel D’Maleo hal ini merupakan contoh dari pendidikan dan pelatihan karyawan.

Fenomena yang terjadi di lapangan, berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) yang di katakan oleh Ketua Umum Perhimpunan Hotel Dan Restoran Indonesia (PHRI), Hariyadi B sukamdani, jumlah hotel berbintang hampir 2.350 hotel dan 290 ribu kamar yang dipublikasikan warta ekonomi.co.id,jakarta. Dari jumlah hotel yang amat banyak tersebut menambah panas pula persaingan antar hotel hal ini memaksa setiap hotel untuk berkembang agar dapat bertahan di kerasnya persaingan ini.

Lingkungan persaingan yang tajam dan bersifat global menuntut perusahaan meningkatkan mutu dan keunggulan daya saing yang dipengaruhi empat faktor yaitu mutu, fleksibilitas, kecepatan, dan biaya yang rendah. Sejak tahun 1980-an *Total Quality Management* (TQM) dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh

aspek organisasi. *Total Quality Management* merupakan TQM satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. Dalam bisnis perhotelan pun pendekatan ini sering dipakai sebagai alat evaluasi.

D'Maleo Hotel adalah salah satu hotel di Makassar yang memiliki *track record* yang cukup menarik karena dalam waktu cukup singkat sudah mampu bersaing dengan hotel-hotel lain yang cukup besar selain itu hotel ini mempunyai *Motto* yang terbilang bagus yakni *Luxury in Simplicity* yang berarti kemewahan dalam kesederhanaan. D'Maleo Hotel juga mengedepankan kepuasan pelanggan yang merupakan target utama manajemen hotel. Bagi mereka kepuasan pelanggan dapat membentuk citra baik di mata masyarakat sehingga dapat meningkatkan pendapatan usaha dan juga jaminan kelangsungan operasional hotel dalam jangka waktu yang lama inilah yang menjadi *point* penting mengapa D'maleo Hotel Makassar mampu bertahan ditengah banyaknya bermunculan hotel baru serta banyaknya hotel yang gulung tikar dan tutup akibat tidak mampu bersaing. Di Hotel D'Maleo Makassar yang mengutamakan kepuasan pelanggan menerapkan sistem magang selama 2 bulan untuk calon karyawan baru di Hotel D'Maleo hal ini dilakukan agar karyawan baru tersebut dapat beradaptasi dan mengerti akan Standar Operasional Prosedur (SOP) di Hotel D'Maleo hal ini merupakan contoh dari pendidikan dan pelatihan karyawan. Inilah yang membuat penulis tertarik untuk meneliti tentang "**Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada d'Maleo Hotel Makassar**".

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap tingkat kinerja manajerial?
2. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap tingkat kinerja manajerial?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini mencakup sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap tingkat kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial.

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Bagi Unifa

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangsih pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang *Total Quality Management*.

2. Bagi Hotel D'Maleo Makassar

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi kepada para praktisi terutama manajemen agar dapat mengaplikasikan *Total Quality Management* dengan baik dan benar.

3. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan peneliti khususnya dibidang *Total Quality Management* dan digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Defenisi *Total Quality Management*

Menurut Wibowo (2016), *Total Quality Management* merupakan komitmen organisasai untuk memuaskan pelanggan dengan secara berkelanjutan memperbaiki setiap proses bisnis yang terkait dengan penyampaian barang atau jasa. Satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM juga dikenal dengan manajemen mutu terpadu. Menurut Sawitri (2017), TQM yaitu manajemen organisasi keseluruhan yang menjadikannya unggul dalam semua aspek produk barang dan jasa yang penting bagi konsumen.

Menurut Haming dan Nurnajamuddin (2017), TQM adalah suatu orientasi pelanggan, kepemimpinan, perencanaan strategik, tanggung jawab karyawan, perbaikan berkelanjutan, kooperasi, metode statistik, dan pendidikan dan pelatihan. TQM merupakan pendekatan dalam pelaksanaan bisnis yang berusaha meningkatkan kompetisi suatu organisasi melalui perbaikan kualitas produk, layanan, SDM, proses, dan lingkungan secara berkelanjutan. Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia (SDM) perusahaan untuk merealisasikannya. TQM merupakan pendekatan dalam pelaksanaan bisnis yang berusaha meningkatkan kompetisi suatu organisasi melalui perbaikan kualitas produk, layanan, SDM, proses, dan lingkungan secara berkelanjutan. Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia (SDM) perusahaan untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah

suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif.

Total Quality Management (TQM) atau manajemen Mutu Menyeluruh adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima tahun lalu dari berbagai praktek manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Di masa lampau, literatur manajemen berfokus pada fungsi-fungsi kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturalisasi, dan penyusunan anggaran. Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang memberi penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya “perubahan paradigma” adalah menajamnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran serta krisis ekonomi. Meskipun akar TQM berasal dari model-model perusahaan dan industri, namun kini penggunaannya telah merambah struktur manajemen, baik di lembaga pemerintah maupun nirlaba.

Total Quality Management (TQM) memperkenalkan pengembangan proses, produk dan pelayanan sebuah organisasi secara sistematis dan berkesinambungan. Pendekatan ini berusaha untuk melibatkan semua pihak terkait dan memastikan bahwa pengalaman dan ide-ide mereka memiliki sumbangan dalam pengembangan mutu. Ada beberapa prinsip-prinsip fundamental yang mendasari pendekatan semacam itu, seperti mempromosikan

lingkungan yang berfokus pada mutu, sistem penghargaan dan pengakuan, pelatihan dan pendidikan terus menerus, dan pemberdayaan pegawai.

Di Indonesia TQM pertama kali diperkenalkan pada tahun 1980-an dan sekarang cukup populer di sektor swasta khususnya dengan adanya program ISO 9000. Banyak perusahaan terkemuka dan perusahaan milik negara telah mengadopsi TQM sebagai bagian dari strategi mereka untuk kompetitif baik di tingkat nasional maupun internasional. Tetapi TQM kurang begitu dikenal di sektor publik. Namun kini keadaan sudah berubah, faktor-faktor yang mendorong sektor swasta untuk beradaptasi dengan konsep ini, juga memiliki dampak terhadap cara pemerintah menyediakan pelayanan.

Indonesia kini berada dalam periode transisi, dari gaya pemerinthan otoriter yang sangat sentralistik menuju ke gaya pemerintahan *bottom-up* yang desentralistik, dimana pemerintah daerah berada dalam proses menerima otonomi daerah. Masa transisi ini berlangsung dalam masa krisis ekonomi dan restrukturisasi yang memaksa pemerintah untuk mengeksplorasi model-model pengadaan pelayanan alternatif. Sebenarnya, UU No. 22 Tahun 1999 (mencakup pemerintahan daerah) memiliki potensi untuk mentransformasi cara pemberian pelayanan oleh pemerintah secara dramatis. UU ini bertujuan untuk memberdayakan pemerintah daerah, menguatkan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks inilah terdapat peluang yang berharga untuk memperkenalkan dan melaksanakan TQM.

Namun demikian, penerapan TQM adalah suatu proses jangka panjang dan berlangsung terus menerus, karena budaya suatu organisasi sangatlah sulit untuk diubah. Faktor-faktor yang membentuk budaya organisasi seperti struktur kekuasaan, sistem administrasi, proses, kerja, kepemimpinan,

predisposisi, pegawai dan praktek-praktek manajemen berpotensi untuk menjadi penghambat perubahan. Terkadang kekuasaan paling penting disektor publik tidak ditemukan dalam organisasi, tetapi lebih sering terdapat sistem yang lebih besar. Sebagai contoh, sistem pendidikan, personalia, peraturan dan anggaran berada di luar kekuasaan organisasi sektor publik.

Selain hambatan-hambatan yang berada di luar ruang lingkup sebuah organisasi, terdapat kendala lain yang khas di setiap organisasi, seperti kurangnya akuntabilitas terhadap pelanggan, tidak jelasnya visi dan misi, penolakan terhadap perubahan dan lemahnya komitmen di kalangan manajer senior untuk menerapkan TQM.

Potensi keberhasilan TQM sudah nampak dan dampaknya pun bisa diperlihatkan, sekarang yang dibutuhkan adalah keputusan untuk melaksanakan TQM. Hal ini mestinya menjadi bagian dari suatu strategi untuk meningkatkan komitmen lembaga-lembaga publik untuk memberikan terbaik kepada masyarakat.

2.2. Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Kurniasih (2014), mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) Total Quality Management(TQM), sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja sama Team (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupundengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

6. Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan Yang Terkendali

Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9. Kesatuan Tujuan

Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada

persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Pemberdayaan bukan sekedar melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

2.3. Perbaikan Berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Pelaksanaan perbaikan proses berkesinambungan meliputi berikut ini:

1. Pendekatan Perbaikan Berkesinambungan

Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi, manajer haruslah selalu melakukan perbaikan dimana perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka manajer harus 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. Beberapa pendekatan pokok dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Alasan, dimana dalam pendekatan tradisional perbaikan akan terjadi apabila ada pengembangan produk baru dan reaksi terhadap masalah-masalah yang menonjol, sedangkan dalam TQM manajer memperbaiki setiap aspek dalam sistem organisasi pada setiap kesempatan, bahkan pada saat tidak ada masalah sekalipun.

- b. Pendekatan, dalam hal pendekatan yang dilakukan secara tradisional manajer melakukan perbaikan dengan mencoba-coba, sedangkan dalam TQM manajer menggunakan metode ilmiah untuk mempelajari perubahan yang diusulkan dan akibat yang dapat ditimbulkan.
- c. Respon terhadap kesalahan, dalam pendekatan tradisional manajer tidak toleran terhadap kesalahan karena mereka memandang kesalahan sebagai kegagalan personal dan mereka merespon hal tersebut dengan hukuman untuk menakuti-menakuti yang salah, hasilnya adalah ketakutan dan usaha untuk menutupi kesalahan sedangkan dalam TQM kesalahan tidak disukai namun akan tetapi manajer memandang kesalahan kesempatan untuk belajar dimana setiap orang secara terbuka mengakui kesalahan karena manajer tidak mencari orang yang salah akan tetapi berusaha untuk memperbaiki sistem atau proses.
- d. Perspektif terhadap pengambilan keputusan. Dalam pendekatan tradisional manajer membuat keputusan secara politis bermanfaat untuk mencapai tujuan jangka pendek personal sedangkan dalam
- e. TQM manajer membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang.
- f. Pendekatan manajerial, dalam pendekatan tradisional manajer mengadministrasikan sistem yang ada dan memeliharanya sedangkan dalam TQM manajer tertantang untuk melakukan perbaikan strategik untuk memenuhi permintaan dimasa yang akan datang, pada saat yang sama manajer juga melaksanakan sistem yang ada untuk memenuhi permintaan.

- g. Wewenang, dalam pendekatan tradisional manajer membagikan wewenang dari atas ke bawah melalui peraturan dan kebijakan sedangkan dalam TQM manajer puncak masih memegang wewenang tetapi dibagikan dengan mengkomunikasikan pandangannya dan memberdayakan para karyawan untuk merealisasikan pandangan tersebut.
- h. Fokus, dalam pendekatan tradisional manajer berfokus kepada perbaikan hasil bisnis melalui penentuan kuota dan target. Mereka mendelegasikan tanggung jawab tanpa memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengubah sistem yang menghambat hasil sedangkan dalam TQM manajer berfokus kepada perbaikan hasil bisnis melalui perbaikan kemampuan sistem dimana mereka memfokuskan pada alat dan hasil karena mereka bertanggung jawab untuk memperbaiki sistem itu.
- i. Pengendalian, didalam sistem tradisional manajer mengendalikan organisasi dengan menghitung skor kerja individu, memeriksa laporan kerja reguler dan mengevaluasi kinerja mereka sedangkan dalam TQM manajer secara statistik mempelajari variasi untuk memahami penyebab kinerja yang buruk dan mengubah sistem untuk memperbaiki kinerja.
- j. Alat, di dalam pendekatan tradisional manajer mendelegasikan alat untuk memperbaiki pada staf atau bawahan yang memikirkan bagaimana cara untuk mencapai target yang telah ditetapkan sedangkan dalam TQM manajer mengasumsikan tanggung jawab sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan yang dilakukan oleh staf atau bawahan.

2. Aktivitas Perbaikan Berkesinambungan

Dalam banyak organisasi, orang bekerja untuk memenuhi spesifikasi dan merasa puas apabila pekerjaan mereka sesuai dengan spesifikasi atau standar yang telah ditetapkan. Ada 5 (lima) aktivitas pokok perbaikan berkesinambungan, yaitu:

a. Komunikasi

Komunikasi ini merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan karena tanpa adanya komunikasi yang baik maka perbaikan berkesinambungan juga tidak dapat dilakukan dengan baik pula, dimana komunikasi ini tidak hanya terjadi diantara anggota tim saja tetapi komunikasi antar tim dalam suatu manajemen juga diperlukan dimana dengan adanya komunikasi dapat berguna memberikan informasi sebelum, selama, dan sesudah usaha perbaikan.

b. Memperbaiki masalah yang nyata/jelas

Permasalahan yang terjadi sering sekali tidak jelas, sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasinya, oleh karena itu pendekatan ilmiah sangat penting dalam TQM.

c. Memandang ke hulu

Memandang ke hulu berarti mencari penyebab suatu masalah, bukan gejalanya.

d. Mendokumentasikan kemajuan dan masalah

Dokumentasi masalah dan kemajuan yang dilakukan sangat penting sebagai bahan pertimbangan jika dikemudian hari dijumpainya masalah yang sama, maka pemecahannya dapat dilakukan dengan cepat.

e. Memantau perubahan

Pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakannya perubahan perlu dilakukan, karena kadangkala solusi yang diajukan untuk suatu masalah belum tentu memecahkan masalah tersebut secara tuntas.

2.4. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga yang diberikan harus bersifat praktis (Nasution, 2015).

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Nasution, 2015).

Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan *job-specific*, praktik standar setahap demi setahap, dan pelatihan peralatan, serta prosedur operasi.

Terdapat lima faktor penyebab diperlukannya pendidikan dan pelatihan (Tjiptono, 2003), yaitu :

1. Kualitas angkatan kerja yang ada

Angkatan kerja terdiri dari orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru dipenuhi dari angkatan kerja tersebut. Oleh karena itu kualitas angkatan kerja merupakan hal yang penting. Kualitas disini berarti kesiapsediaan dan potensi angkatan kerja yang ada. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual dasar seperti membaca, menulis, berpikir, mendengarkan, berbicara, dan memecahkan masalah. Orang-orang seperti itu potensial untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap pekerjaannya.

2. Persaingan global

Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa mereka menghadapi persaingan dalam pasar global yang ketat. Agar dapat memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya. Untuk itu diperlukan senjata yang ampuh untuk menghadapi persaingan agar tetap *survive* dan memiliki dominasi. Senjata tersebut adalah pendidikan dan pelatihan.

3. Perubahan yang cepat dan terus-menerus

Di dunia ini tidak ada satu hal pun yang tidak berubah, kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan terjadi dengan cepat dan berlangsung terus-menerus. Pengetahuan dan keterampilan yang masih baru ini mungkin besok pagi sudah menjadi usang. Dalam lingkungan seperti ini sangat penting memperbaharui kemampuan karyawan secara konstan. Organisasi yang tidak memahami perlunya pelatihan tidak mungkin dapat mengikuti perubahan tersebut.

4. Masalah-masalah alih teknologi

Alih teknologi adalah perpindahan atau transfer teknologi dari satu objek ke objek yang lain. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi. Tahap pertama adalah komersialisasi teknologi baru yang dikembangkan di laboratorium riset atau oleh penemu individual. Tahap ini merupakan pengembangan bisnis dan tidak melibatkan pelatihan. Tahap kedua dari proses tersebut adalah difusi teknologi yang memerlukan pelatihan. Difusi teknologi adalah proses pemindahan teknologi yang baru dikomersialkan ke dunia untuk meningkatkan produktivitas, kualitas dan daya saing. Tahap ini tidak akan berlangsung dengan baik bila para karyawan yang akan menggunakan teknologi itu belum dilatih untuk menggunakannya secara efisien dan efektif. Teknologi tanpa didukung oleh adanya karyawan yang memahami cara penggunaannya secara efektif, tidak akan dapat memberikan kontribusi besar pada peningkatan produktivitas. Hambatan utama terhadap efektivitas proses alih teknologi adalah ketakutan (kekhawatiran) akan perubahan dan ketidaktahuan akan teknologi baru tersebut. Hambatan tersebut dapat diatasi dengan pelatihan.

5. Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting dewasa ini. Oleh karena kerja sama tim merupakan unsur pokok dari TQM, maka pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis. Untuk mengatasi perbedaan budaya, sosial, dan jenis kelamin dibutuhkan pelatihan, komitmen, dan perhatian. Pelatihan karyawan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Mengurangi kesalahan produksi
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Meningkatkan/memperbaiki kualitas
- d. Mengurangi tingkat turnover
- e. Biaya staf yang lebih rendah
- f. Mengurangi kecelakaan
- g. Meminimisasi biaya asuransi
- h. Meningkatkan fleksibilitas karyawan
- i. Respon yang lebih baik terhadap perubahan
- j. Meningkatkan komunikasi
- k. Kerja sama tim yang lebih baik
- l. Hubungan karyawan yang lebih harmoni
- m. Mengubah budaya perusahaan
- n. Menunjukkan komitmen manajemen terhadap kualitas

2.5. Prinsip-prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Nasution (2015), ada empat prinsip utama dalam total quality management. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Respek terhadap setiap orang
3. manajemen berdasarkan fakta
4. perbaikan secara berkesinambungan

Bagi perusahaan kepuasan pelanggan merupakan hal yang penting. Berkaitan dengan persaingan yang semakin ketat, kepuasan pelanggan akan menentukan tingkat keuntungan dan kerugian suatu organisasi. Nasution (2015) menjelaskan tentang respek terhadap setiap orang bahwa setiap orang dalam

organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan karena karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Perusahaan yang berkelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan didasarkan pada data, bukan hanya sekedar perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok yang berkaitan. Pertama, prioritas (prioritization), mengingat keterbatasan sumber daya yang ada maka perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan. Kedua, variasi atau variabilitas kinerja manusia. Statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas dari/setiap sistem organisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat memprediksi hasil dari setiap tindakan dan keputusan yang dilakukan.

2.6. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Manfaat yang bisa dipetik dengan adanya penerapan TQM dalam perusahaan dapat meningkatkan kualitas SDM. Dan juga dengan perbaikan kualitas perkembangan, perusahaan akan dapat memperbaiki posisi persaingan. Dengan posisi yang lebih baik akan meningkatkan pangsa pasar dan menjamin harga yang lebih tinggi. Hal ini akan memberikan penghasilan lebih tinggi dan secara otomatis laba yang diperoleh semakin meningkat. Upaya perbaikan kualitas akan menghasilkan peningkatan keluaran (output) yang bebas dari kerusakan atau mengurangi produk yang cacat. Berkurangnya produk yang cacat berarti berkurang pula biaya operasi yang dikeluarkan perusahaan sehingga akan diperoleh laba yang semakin besar.

Manfaat Total Quality Management adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Nasution (2015) menyebutkan beberapa manfaat yang diperoleh

dari penerapan Total Quality Management yang berhasil sangat besar diantaranya:

1. Perbaikan kepuasan pelanggan
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai
4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing.

2.7. Elemen Pendukung *Total Quality Management* (TQM)

Ada beberapa elemen-elemen pendukung di dalam TQM, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Manajer senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep manajemen mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan MMT/TQM sebagai kunci proses manajemen, peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan Senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu, dan paling hebat pendidikannya di dunia harus diperebutkan melalui persaingan yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa MMT adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka

kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *bench marking*, statistik, dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

3. Struktur Pendukung

Manajer senior mungkin memerlukan dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu. Dukungan semacam ini mungkin diperoleh dari luar melalui konsultan. Akan tetapi, lebih baik kalau diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri. Suatu staf pendukung yang kecil dapat membantu tim manajemen senior untuk mengartikan konsep mengenai mutu, membantu melalui "network" dengan manajer mutu di bagian lain dalam organisasi, dan membantu sebagai narasumber mengenai topik-topik yang berhubungan dengan mutu bagi tim manajer senior.

4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan

perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

2.8. Kinerja Manajerial

Menurut Marwansyah (2016), Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012), yaitu Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Nasution (2015), Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi, dan lain-lain. Menurut Wibowo (2016), Kinerja manajerial adalah suatu rentang dari praktik organisasi yang terikat dalam meningkatkan kinerja dari target orang atau kelompok dengan tujuan akhir memperbaiki kinerja organisasional. Kinerja manajerial yang baik menghasilkan keefektifitasan yang meningkatkan perolehan keuntungan perusahaan dan akan menenambah kepercayaan investor ke perusahaan.

Setiap pemimpin organisasi seperti perusahaan, entah setiap tahun atau semester bahkan tiap bulan, cenderung selalu ingin mengetahui tingkat kemajuan perusahaannya. Kemajuan itu dilihat dari berbagai segi yang disebut Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU bisa berupa ukuran finansial dan non-finansial. Kalau ukuran finansial kita mengenal apa yang disebut dengan *total balanced scorecard* (BSC). Dengan BSC memungkinkan perusahaan untuk

mengaitkan strategi perusahaan dengan proses dan outputnya dengan menggunakan IKU. BSC dapat digunakan untuk memantau pencapaian strategi perusahaan tersebut dilihat dari perspektif financial, pelanggan, prospek bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sementara dalam ukuran non-finansial dikenal ada yang disebut personal balanced scorecard. Teknik ini merupakan bagian integral dari BSC. Contoh penggunaan teknik ini adalah bagaimana perubahan perilaku individu berpengaruh pada efektivitas organisasi, peningkatan kinerja, dan peningkatan kesadaran diri.

Indikator Kinerja Utama (IKU) akan berbeda bergantung pada jenis, sifat, tujuan dan strategi dari organisasi. Keberhasilan lembaga pendidikan tinggi dapat diukur antara lain dari jumlah yang lulus, indeks prestasi akademik, dan berapa lulusan yang diserap pasar kerja. Begitu pula dapat dilihat dari jumlah hasil penelitian yang sudah berupa paten, dan berapa jurnal pertahunnya, tingkat akreditasi nasional, dan peringkat perguruan tinggi kelas dunia. Sementara di dunia bisnis dapat dilihat antara lain dari perkembangan kinerja karyawan, produksi, omzet penjualan, dan keuntungan persatuan waktu.

Ada kata kunci untuk mengidentifikasi IKU yakni; memiliki proses bisnis; tujuan yang jelas dari proses bisnis; ada ukuran kuantitatif dan kualitatif dari hasil dan dibandingkan dengan tujuan; investigasi unsur-unsur yang mempengaruhi tujuan. Dalam mengidentifikasi IKU maka tujuan yang ingin dicapai harus memiliki ciri-ciri spesifik, terukur, dapat dicapai, orientasi hasil atau relevan, dan ada batasan waktu. Seperti halnya IKU pada umumnya, untuk ukuran kinerja sumberdaya manusia (SDM) juga memiliki empat kategori yaitu:

1. indikator kuantitatif yang mengindikasikan jumlah atau angka contohnya berupa angka tingkat keluar masuk karyawan; dan produktivitas karyawan.

2. indikator praktis yang mengindikasikan proses yang sedang berjalan; contohnya berupa nilai investasi sumberdaya manusia dan jumlah hari pelatihan bagi karyawan.
3. indikator sinyal yang secara spesifik menunjukkan gambaran apakah perusahaan sedang maju atau sebaliknya; contohnya besarnya pertumbuhan produktivitas karyawan pertahun selama lima tahun terakhir.
4. indikator yang menunjukkan efek suatu kendali perusahaan terhadap perubahan; contohnya pengaruh pelatihan terhadap pengetahuan, sikap, dan ketrampilan karyawan; pengaruh peningkatan motivasi terhadap kinerja karyawan dan pengaruh teknologi terhadap produktivitas karyawan.

Indikator Kinerja Utama (IKU) juga dapat digolongkan menjadi tiga indikator yakni:

1. indikator absolut, contohnya produktivitas karyawan dan revenue perusahaan per karyawan dalam waktu tertentu.
2. indikator relatif, contohnya persentase karyawan bermotivasi tinggi, persentase karyawan berpendidikan tinggi, dan persentase biaya pelatihan terhadap revenue perusahaan.
3. indikator tertimbang, contohnya produktivitas karyawan berdasarkan unsur kontrol pada periode dan kondisi inflasi tertentu.

Indikator Kinerja Utama (IKU) banyak digunakan untuk membantu perusahaan mengetahui tingkat perkembangan dan merumuskan langkah-langkah pelaksanaan kegiatan di masa depan. Sebagai ukuran penting yang terukur, IKU bisa dipakai dalam membuat arah tujuan, bisa digunakan untuk patok duga IKU, menentukan target dan kerangka waktu. Dalam prakteknya mengukur IKU sering menghadapi kesulitan terutama yang berkaitan dengan

segala sesuatu yang bersifat intangible (tak berwujud). Misalnya manfaat dari pengembangan kepemimpinan, manfaat karyawan bermoral, produk jasa, dan tingkat kepuasan. Namun dengan pendekatan atau pengukuran dari data ordinal atau pendekatan persepsi, misalnya dengan menerapkan skala likert, dapat diperoleh IKU. Misalnya karyawan dapat dikelompokkan sesuai dengan angka selang skor; tingkat motivasi sangat rendah sampai sangat tinggi.

2.9. Definisi Operasional

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel utama, yaitu:

1. Variabel independen yaitu variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan.
2. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial adalah keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan dengan melibatkan orang lain demi menghasilkan laba bagi perusahaan.

2.10. Tinjauan Empirik

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti, Judul	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian

1	Amin Prasetyo Hadi, Analisis pengaruh <i>total quality Management</i> terhadap kinerja Manajerial (2014)	<p>Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fokus pada pelanggan 2. melibatkan dan pemberdayaan karyawan 3. pendidikan dan pelatihan 4. perbaikan sistem secara berkesinambungan. <p>Dependen :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja manajerial 	Regresi linear berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. variabel fokus pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 2. variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial 3. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial 4. variabel melibatkan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial
2.	Zulaika, Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja Manajemen pada PT PP Lonsum, Indonesia (2008)	<p>Independen :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. fokus pada pelanggan 2. perbaikan secara berkesinambungan 3. pendidikan dan pelatihan, keterlibatan 4. pemberdayaan karyawan. <p>Dependen :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kinerja manajerial 	Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel melibatkan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

3.	Dewi Maya Sari, Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada PT Super Andalas Steel (2009)	Independen : 1. fokus pada pelanggan 2. perbaikan secara berkesinambungan 3. pendidikan dan pelatihan, keterlibatan 4. pemberdayaan karyawan Dependen : 1. kinerja manajerial	Linier Berganda	1.variabel fokus pelanggan dan variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2.Variabel pendidikan dan pelatihan serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.
4.	Hariati Susanti Pane, Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Pantja Surya (2010)	Independen : 1. fokus pada pelanggan 2. perbaikan secara berkesinambungan 3. pendidikan dan pelatihan 4. keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dependen : 1. kinerja manajerial.	Linier Berganda	1.variabel fokus pelanggan, variabel perbaikan berkesinambungan, serta variabel perlibatan dan pemberdaayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2.Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

2.11. Kerangka Pemikiran

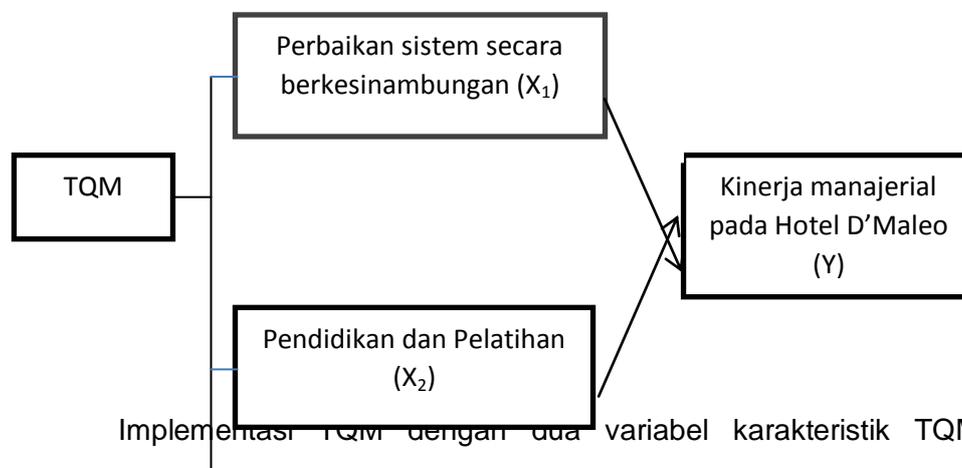
Total Quality Management (TQM) dapat memperbaiki kinerja manajerial dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Perbaikan sistem

secara terus menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan sistem secara berkala di segala 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.

Pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan oleh para manajer untuk memperbaharui pengetahuan mereka tentang masing-masing bidang yang mereka tangani. Pendidikan dan pelatihan membuat para manajer semakin ahli di bidangnya. Peningkatan keahlian pasti akan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan tempat mereka bekerja.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial bersifat kausal. Peningkatan TQM akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Gambaran tersebut dapat divisualisasikan melalui kerangka dibawah ini.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Implementasi TQM dengan dua variabel karakteristik TQM yaitu perbaikan sistem secara berkesinambungan melalui penetapan standar pengendalian dan perbaikan, pengukuran, analisis studi serta tindakan koreksi

untuk pengendalian kinerja. Pendidikan dan Pelatihan dan menentukan tujuan serta evaluasi pelatihan. Dari tindakan kedua variabel tersebut dapat meningkatkan kinerja manajerial untuk mencapai tujuan dan menjadikan organisasi yang kaya akan perubahan secara berkelanjutan.

2.12. Hipotesis

1. Pengaruh Perbaikan berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nasution (2015), bahwa Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi, manajer haruslah selalu melakukan perbaikan dimana perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka manajer harus 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. Berdasarkan Penelitian Zulaika (2008), Pane (2010), dalam penelitiannya mengungkapkan perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan literatur dan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang di ajukan peneliti adalah:

H1 : Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Nasution (2015), bahwa Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu

pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan. Berdasarkan Penelitian Fitriyah dan Ningsih (2012), Reza (2013) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan literatur dan penelitian sebelumnya maka hipotesis yang di ajukan peneliti adalah:

H2 : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan penelitian

penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif berdasarkan asosiatif kausal yaitu dimana terjadi hubungan sebab akibat diantara dua variabel yaitu variabel dependen dan independen. Dalam penelitian ini analisis kuantitatif berdasarkan asosiatif kausal dilakukan untuk melihat sejauh mana pengaruh kinerja manajerial terhadap *total quality management* (TQM) yang dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan yang didasarkan atas indikator masing-masing variabel yang akan diukur. Kuesioner disebar kepada karyawan yang ada pada D'maleo Hotel Makassar sebanyak 40 responden.

3.2. Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan pada Hotel D'Maleo Makassar yang berlokasi di Jalan Pelita Raya VIII NO. 1, Kota Makasaar, Sulawesi Selatan 90231.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan objek yang diteliti dan terdiri atas sejumlah individu, baik yang terbatas maupun tidak terbatas. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel D'Maleo, adapun sampel dalam penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Dengan jumlah sampel sebanyak 40 responden dengan penjabaran sebagai berikut:

Tabel 3.1
Hasil Kuesioner

NO	Departemen	Jumlah Responden (orang)	Kuesioner cacat/tidak kembali
1	Keuangan	7	-
2	Marketing	6	2
3	HRD	2	-
4	Storage	2	-
5	Engineering	5	1
6	IT	2	-
7	Kitchen	6	3
8	Housekeeping	5	3
9	Front Office	5	-
Jumlah		40	9

Berdasarkan tabel diatas terdapat 40 responden yang tersebar kedalam 9 departemen, dimana 40 responden tersebut dibagikan masing-masing kuesioner akan tetapi ada beberapa kuesioner yang tidak kembali sebanyak 9 kuesioner dan 31 kuesioner yang dianggap valid.

3.4. Jenis dan Sumber Data.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang informasi atau penjelasannya yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini yakni adalah data yang diperoleh langsung dari responden penelitian melalui kuesioner yang telah diisi oleh responden tersebut.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Kuesioner, digunakan untuk memperoleh data primer. Kuesioner dibagikan langsung kepada responden. Responden diharapkan dapat mengembalikan kembali kuesioner kepada peneliti dalam waktu yang telah disepakati. Untuk keperluan dalam analisis kuantitatif, maka jawaban dari pertanyaan yang diberikan masing-masing mempunyai bobot nilai 1 sampai dengan 5. Dalam butir pertanyaan terdapat beberapa alternatif jawaban yang tersedia dengan skala ordinal (skala likert), yaitu menggunakan lima tingkat skala sesuai alternatif jawaban (sunyoto, 2011):

1. Sangat tidak setuju = diberi bobot 1
2. Tidak setuju = diberi bobot 2
3. Netral = diberi bobot 3
4. Setuju = diberi bobot 4
5. Sangat setuju = diberi bobot 5

3.6. Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu variabel bebas (*Independent variable*) dan variabel terikat (*Dependent variable*):

1. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi akibat dari adanya variabel bebas (independen). Variabel dependen disebut juga dengan variabel terikat, variabel output, konsekuen, variabel tergantung, kriteria, variabel terpengaruh, dan variabel efek. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kinerja manajerial pada D'Maleo Hotel Makassar.

2. Variabel Independen

Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya (Nasution, 2015).

b. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga yang diberikan harus bersifat praktis (Nasution, 2015).

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan (Nasution, 2015).

3.8. Analisis Data

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda untuk melihat keadaan (naik-turunnya) variabel dependen bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi. Analisis regresi berganda

akan dilakukan dengan jumlah 2 variabel, yaitu X_1 (perbaikan sistem secara berkesinambungan) dan X_2 (pendidikan dan pelatihan).

1. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dengan hanya melihat grafik dapat menyesatkan kalau tidak melihat secara seksama. Oleh sebab itu, ada baiknya dilakukan juga uji normalitas data dengan menggunakan statistik agar lebih menyakinkan.

b. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat nilai *variance inflation factor* (VIF) dan toleransi. Jika $VIF < 10$ dan $tolerance > 0,1$ maka tidak terjadi multikolinearitas, akan tetapi jika $VIF > 10$ dan $tolerance > 0,1$ berarti terjadi multikolinearitas. Nilai VIF dari masing-masing variabel independen kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka dapat disimpulkan model regresi bebas dari adanya multikolinearitas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas ini dilakukan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dengan menggunakan uji *Glejser*. Dalam pengujian ini, jika hasilnya signifikansi (sig) $> 0,05$ maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Dengan kata lain hasil uji nilai probabilitas signifikansi seluruh variabel independen (bebas) diatas 0,05, sehingga model regresi bebas dari heteroskedastisitas.

1.8. Pengujian Hipotesis

Model analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda, model ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Analisis ini akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS 24 *for Windows*. Model regresi linear berganda ditunjukkan oleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

Y = Kinerja manajerial

a = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien regresi

X_1 = Perbaikan sistem secara berkesinambungan

X_2 = Pendidikan dan pelatihan

e = *error* atau variabel pengganggu

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan cara uji statistik signifikansi individu (uji t). Uji t digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara individual mempengaruhi kinerja manajerial pada D'Maleo Hotel Makassar.

1.8.1. Uji-t

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen, yaitu variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_1) terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel (Y), Pendidikan dan pelatihan (X_2) terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel (Y). Proses pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t_{tabel} pada tingkat signifikan (α) dan derajat kebebasan (df).

Jika nilai probabilitas lebih kecil daripada 0,05 (tingkat signifikan 5%), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen dan begitupun sebaliknya.

1. Pengujian hipotesis

- a. $H_a : \beta \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen secara individual dengan variabel dependen.
- b. $H_a : \beta = 0$: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen secara individual dengan variabel dependen.

2. Kriteria pengujian

- a. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian terhadap asumsi-asumsi dalam analisis regresi berganda perlu dilakukan sebelum melakukan analisis data dan pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini, uji asumsi yang dilakukan adalah uji normalitas data, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas.

4.1.1. Uji Normalitas

Normalitas data merupakan syarat utama suatu penyelesaian dengan statistik parametrik. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal, akan tetapi hal itu dapat menyesatkan jika jumlah sampel yang digunakan kecil, oleh karena itu dalam penelitian ini digunakan metode *Kolmogorov Smirnov*, dengan melihat nilai signifikan pada 0,05. Jika nilai yang dihasilkan $< 0,05$ maka data tidak berdistribusi normal, jika nilai signifikan yang dihasilkan $> 0,05$ maka data berdistribusi normal. uji normalitas dilakukan untuk menguji nilai variabel pengganggu terdistribusi normal atau mendekati normal dengan statistik *Kolmogorov Smirnov*.

Tabel 4.1
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.84386883
Most Extreme Differences	Absolute	.135
	Positive	.099
	Negative	-.135
Test Statistic		.135
Asymp. Sig. (2-tailed)		.155 ^{c,d}

Sumber : data primer diolah SPSS 24 (2018)

Berdasarkan hasil uji Kolmogorov Sminov pada tabel diatas yang menunjukkan nilai tingkat signifikansi profitabilitas dengan nilai kolmogorov 0,155 ini berarti diatas tingkat signifikansi 5% atau 0,05 jadi dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal dan model regresi memenuhi asumsi klasik.

4.1.2. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terdapat korelasi antar variabel independen karena model regresi dikatakan baik jika dalam model tersebut tidak terdapat korelasi antar variabel independennya. Multikolineritas dapat dideteksi dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF). Apabila nilai tolenrance > 0,1 dan VIF < 10 maka dapat dipastikan bahwa dalam model regresi tidak terjadi gejala multikolineritas, sebaliknya jika nilai tolerance < 0,1 dan VIF > 10 maka menunjukkan adanya gejala multikolineritas. Untuk mengetahui apakah terjadi

multikolinieritas dapat dilihat dari nilai VIF yang terdapat pada masing-masing variabel seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Coefficients ^a	
	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Perbaikan Berkesinambungan	.294	3.404
Pendidikan dan pelatihan	.294	3.404

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Sumber : data primer diolah SPSS 24 (2018)

Hasil uji multikolinieritas pada tabel menunjukkan bahwa nilai tolerance yang dimiliki oleh variabel Perbaikan Berkesinambunga sebesar 0,294, variabel Pendidikan dan Pelatihan sebesar 0,294. Berdasarkan nilai tolerance tersebut, secara keseluruhan variabel independen memiliki nilai yang lebih besar dari 0,1 yang artinya tidak terdapat korelasi antarvariabel independen. Hasil uji multikolinieritas tersebut juga menunjukkan tidak adanya variabel independen yang memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) lebih dari 10, yaitu nilai VIF Perbaikan berkesinambungan $3,404 < 10$, VIF Pendidikan dan pelatihan $3,404 < 10$. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi.

4.1.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas didasarkan pada *glejser*. Berdasarkan pengujian dengan program SPSS 24 For Windows diperoleh hasil uji *glejser* sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Standar Signifikansi	Keterangan
Perbaikan berkesinambungan	0,106	0,05	Bebas
Pendidikan dan pelatihan	0,713	0,05	Bebas

Sumber : data primer diolah SPSS 24 (2018)

Pengujian heteroskedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa semua variabel independen bebas dari gejala heteroskedastisitas, hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,05.

4.2. Uji Regresi Linier Berganda

Setelah diketahui bahwa data variabel dalam penelitian ini memenuhi persyaratan pada pengujian sebelumnya, maka dilakukan analisis statistik parametris dengan menggunakan analisis regresi linear berganda yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen X1, X2, terhadap variabel dependen Y. Hasil analisis regresi ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.4
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	5.187	2.501	
	Perbaikan berkesinambungan (X1)	.282	.208	.304
	Pendidikan dan pelatihan (X2)	.474	.215	.493

a. Dependent Variable: Kenierja Manajerial (Y)

Sumber : data primer diolah SPSS 24 (2018)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda di atas diketahui persamaan adalah sebagai berikut:

$$Y = 5,187 + 0,282 + 0,474 + e$$

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan cara uji statistik signifikansi individu (uji t). Uji t digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen secara individual mempengaruhi Kinerja manajerial. Untuk pengujian hipotesis 1 (H1) dan hipotesis 2 (H2) dapat diketahui pada tabel, yaitu jika signifikansi (sig) seharusnya di bawah 0,05 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya, jika signifikansi mempunyai nilai di atas 0,05 maka H_0 diterima atau H_a ditolak. Berikut adalah output uji t program SPSS 24 for Windows:

Tabel 4.5
Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		2.074	.047
	Perbaikan berkesinambungan (X1)	.304	1.360	.185
	Pendidikan dan pelatihan (X2)	.493	2.201	.036

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Sumber : data primer diolah SPSS 24 (2018)

Berdasarkan hasil analisis uji t pada tabel di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengujian Hipotesis perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan tabel diatas, variabel perbaikan berkesinambungan memiliki arah positif sebesar 0,304 dan nilai t 1,360 dengan nilai signifikansi sebesar 0,185. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari taraf

signifikan 5% ($0,185 > 0,05$) dan nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel ($1,360 < 1,695$), maka berdasarkan kriteria pengujian maka hipotesis 1 ditolak, artinya perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

2. Pengujian hipotesis pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan tabel diatas, maka variabel pendidikan dan pelatihan memiliki arah positif sebesar 0,493 dan nilai t 2,201 dengan nilai signifikansi sebesar 0,036. Hal ini menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5% ($0,036 < 0,05$) dan nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($2,201 > 1,695$), maka berdasarkan kriteria pengujian maka hipotesis 2 diterima, artinya pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

4.4. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda hasil analisis dinyatakan sebagai berikut:

1. Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial (H1)

Berdasarkan analisis regresi berganda yang dilakukan dengan bantuan program SPSS 24 *For Windows*, diketahui bahwa variabel independen perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial memiliki koefisien regresi dengan tanda positif sebesar 0,282 dan nilai t hitung lebih kecil dari pada nilai t tabel ($1,360 < 1,695$) pada tingkat signifikan 5%. Selain itu, nilai signifikan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial lebih besar dari taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($0,185$

> 0,05) yang menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hal diatas maka H_1 menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi jika nilai variabel perbaikan berkesinambungan meningkat maka akan berdampak terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hadi (2014) yang membuktikan bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Industri Tepung Tapioka..

Hasil penelitian ini secara signifikan tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Nasution (2015), bahwa Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi, manajer haruslah selalu melakukan perbaikan dimana perubahan lingkungan eksternal semakin cepat, maka manajer harus 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. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang bersifat positif, dimana rata-rata responden menjawab setuju.

Berdasarkan hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa hasil koefisien regresi untuk variabel perbaikan berkesinambungan sebesar 0,282. Hal ini berarti bahwa jika perbaikan berkesinambungan mengalami kenaikan sebesar 1 poin, maka hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar mengalami kenaikan sebesar 0,282 poin dengan asumsi bahwa kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar adalah tetap. Berdasarkan teori kendala yang mengakui bahwa kinerja

setiap perusahaan dibatasi oleh kendala-kendalanya. Menurut teori kendala, jika ingin meningkatkan kinerja suatu perusahaan harus mengidentifikasi kendala-kendalanya. Mendayagunakan kendala-kendala dalam jangka pendek dan dalam jangka panjang. Menemukan cara untuk mengatasi kendala. Teori kendala memfokuskan diri pada tiga ukuran perusahaan : lintas cepat, persediaan dan biaya-biaya operasional (Goldratt, 2001).

2. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial (H2)

Berdasarkan analisis regresi berganda yang dilakukan dengan bantuan program SPSS 24 *For Windows*, diketahui bahwa variabel independen pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial memiliki koefisien regresi dengan tanda positif sebesar 0,474 dan nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t tabel ($2,201 > 1,695$) pada tingkat signifikan 5%. Selain itu, nilai signifikan pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial lebih kecil dari taraf signifikansi $\alpha = 5\%$ ($0,036 = 0,05$) yang menunjukkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan hal diatas maka H₂ menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Jadi jika nilai variabel pendidikan dan pelatihan meningkat maka akan berdampak terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nazrum (2010) yang membuktikan bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Bumi Karsa.

Hasil penelitian ini secara signifikan mendukung teori yang dikemukakan oleh Nasution (2015), bahwa Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun

demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang bersifat positif, dimana rata-rata responden menjawab sangat setuju.

Berdasarkan hasil uji regresi berganda menunjukkan bahwa hasil koefisien regresi untuk variabel pendidikan dan pelatihan sebesar 0,474. Hal ini berarti bahwa jika pendidikan dan pelatihan mengalami kenaikan sebesar 1 poin, maka hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar mengalami kenaikan sebesar 0,474 poin dengan asumsi bahwa kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar adalah tetap. Menurut teori yang dikemukakan oleh Sastrohadiwiryono (2003), Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan karyawan sedangkan pelatihan bertujuan Untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan". Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan secara tegas tidak dapat dipisahkan dengan kinerja individu maupun organisasi. Pengembangan karyawan telah mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu usaha meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan. Secara garis besar dapat dikatakan bahwa pada prinsipnya pendidikan dan pelatihan ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan atau dengan kata lain agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan prestasi kerja yang diinginkan perusahaan. Oleh karena itu program pendidikan dan

pelatihan harus sesuai dengan kemampuan karyawan dan kebutuhan suatu jabatan. Sehingga dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa tidak semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar. Berikut adalah kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan :

1. Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar. Jika nilai variabel perbaikan berkesinambungan meningkat maka akan membawahkan dampak positif terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar.
2. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar. jika nilai variabel pendidikan meningkat maka akan berdampak pada kinerja manajerial pada D'maleo Hotel Makassar.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan, maka saran-saran yang dapat diberikan berkaitan dengan judul adalah sebagai berikut :

1. untuk penelitian selanjutnya dapat kembali melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian ini untuk melihat kekonsistensian hasil penelitian dengan hasil penelitian terdahulu. Disarankan juga untuk meneliti karakteristik lain dari TQM seperti, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, dan kerjasama tim pengaruhnya terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk pihak perusahaan disarankan agar lebih sering mengadakan pelatihan dan pendidikan mengenai menjaga hubungan dengan pelanggan, menjaga meningkatkan standar kualitas produk, dan meningkatkan motivasi agar

tercapai perbaikan cara kerja diperusahaan, dan pelatihan mengenai kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Haming dan Nurnajamuddin. 2017. *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur dan Jasa*. Cikarang: Cahaya Prima Sentosa.
- Indrawan dan Yaniawati. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*. Bandung: Refika Aditama.
- Kurniasih, Imas & Sani, Berlin. 2014. *Implementasi Konsep & Penerapan*. Surabaya: Kata Pena.
- Ma's'ud. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*. Semarang: BP Undip.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kelima*. Bandung: ALFABETA.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Nasution M.N.,2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Sastrohadiwiryono. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sawitri. 2017. *Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Suyanto 2011. *Analisis regresi untuk uji hipotesis*: Yogyakarta: Caps.
- Tjiptono. 2003. *Strategi Pemasaran. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Amin Kurniawati. 2012. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kepuasan Pelanggan :Pada Hotel Pondok Asri Tawamangu Tahun 2010*. Skripsi. Program Sarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Sebelas Maret.
- Dewi Maya Sari. 2009. *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial*,
(Online)(https://www.researchgate.net/publication/42350721_Pengaruh_Total_Quality_Management_Terdahap_Kinerja_Manajerial_Pada_PT_Super_Andalas_Steel, diakses 20 April 2018).
- Fitriyah Dan Ningsih. 2012. *Karakteristik Total Quality Management (Tqm) Dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial :Studi Pada PT X*. Skripsi. Program Sarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Hadi. 2014. *Analisis Pengaruh Total Quality Managenet terhadap Kinerja Manajerial :Studi Pada Industri Tepung Tapioka*. Program sarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.

- Pane. 2010. *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap kinerja Manajerial* :pada PP Pantja Surya. Skripsi. Program Sarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara.
- Reza. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening* :Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang. Program Sarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Andalas.
- Zulaika. 2008. *Pengaruh Total Qaulity Management terhadap kinerja manajemen* :Pada PT PP Lonsum Indonesia Tbk. Skripsi. Program Sarjana Fakultas Ekonomi. Universitas Sumatera Utara.

<https://dinikomalasari.wordpress.com/2013/11/07/tqm-total-quality-management/>

**L
A
M
P
I
R
A
N**

Lampiran 1 : Kuesioner

Kepada

Bapak/Ibu Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Sebagai persyaratan tugas akhir mahasiswa Program Studi Akuntansi (S1) Universitas Fajar Makassar, saya selaku penulis akan melakukan penelitian tentang **“Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada Hotel D’Maleo Makassar”**. Untuk keperluan tersebut saya mohon kesadaran Bapak/Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini dan saya mohon kesediaanya untuk mengisi kuesioner yang disediakan dengan kejujuran.

Demikian permohonan ini saya sampaikan, atas bantuan dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Candra

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Usia :

Pendidikan Terakhir :

Pekerjaan :

Pengantar

1. Sebelumnya peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.
2. Kuesioner ini berisi mengenai indikator untuk menilai variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial.
3. Pada kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah atau benar, oleh karena itu dimohon agar Bapak/Ibu dapat mengisi sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu tanpa ada paksaan dari pihak lain.
4. Berilah tanda (X) pada setiap pertanyaan yang mencerminkan jawaban dari pendapat Bapak/Ibu pada salah satu tingkat skala atau angka.

PILIHAN JAWABAN:

1. STS : Sangat tidak setuju atau sangat tidak memuaskan atau tidak pernah
2. TS : Tidak setuju atau tidak memuaskan atau jarang.
3. N : Biasa/ragu atau netral atau cukup memuaskan atau kadang-kadang
4. S : Setuju atau memuaskan atau penting.
5. SS : Sangat setuju atau sangat memuaskan atau sangat sering.

DAFTAR PERTANYAAN

A. Perbaikan Berkelanjutan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu dengan strategi perbaikan.					
2	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan semua aspek kualitas.					
3	Perusahaan selalu berkomunikasi dengan pemasok untuk meningkatkan semua aspek kualitas.					
4	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul.					
5	Perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru.					

B. Pendidikan dan pelatihan

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
6	Perusahaan mengelola program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas.					
7	Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur.					
8	Semua karyawan dilatih keterampilan untuk menyelesaikan masalah.					
9	Semua karyawan memperoleh pelatihan untuk melakukan berbagai jenis tugas.					
10	Semua karyawan dilatih lintas bagian sehingga dapat saling melengkapi.					

C. Kinerja Manajerial

No.	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
11	Semua manajerial memahami filosofi dan prinsip-prinsip TQM.					
12	Semua manajerial mempunyai kesadaran dan motivasi untuk bekerja lebih baik kepada seluruh karyawan.					
13	Semua manajerial mempunyai kemandirian untuk mengendalikan dan meningkatkan segala aspek kualitas.					
14	Semua manajerial mampu menyesuaikan tujuan pribadinya dengan tujuan perusahaan.					
15	Semua karyawan mempunyai peran penting dalam mencapai keberhasilan perusahaan.					

Lampiran 2 : Data Penelitian Perbaikan berkelanjutan

nama responden	perbaikan berkelanjutan X1					total
	1	2	3	4	5	
PENDI	4	4	4	5	4	21
HADIPURA	2	2	4	5	2	15
AKBAR	4	4	4	5	4	21
SUCI	5	5	5	5	5	25
KIKI	5	5	5	5	5	25
HESTI	3	5	5	4	4	21
ATHO	4	4	4	5	5	22
ISLANUDDIN	4	4	3	3	4	18
MUH ADNAN	4	5	5	4	4	22
JUMARDI	4	5	4	4	4	21
ALDI	4	5	4	4	4	21
EWIN	4	5	4	4	4	21
JONO	4	4	4	5	4	21
DAUD	4	3	4	5	4	20
DIANA	4	4	4	3	3	18
ANITA	3	4	4	4	4	19
MELLY	3	4	5	3	3	18
UMAR	4	4	4	5	4	21
TSANIS	4	4	5	5	5	23
ABDUL AZIS	4	4	4	4	4	20
ANNIK	5	5	5	4	4	23

OJAN	4	5	5	5	5	24
ERWIN	5	5	5	4	5	24
AFDILLAH	4	5	5	5	5	24
SURIANTI	5	5	5	5	5	25
SUKANTO	5	5	5	5	5	25
FITRA	3	4	4	3	3	17
IAN	3	3	3	3	3	15
OCTO	2	2	3	2	3	12
AYU	4	4	4	3	4	19
RITA	3	3	4	4	4	18

Lampiran 3 : Data Penelitian Pendidikan dan Pelatihan

nama responden	pendidikan dan pelatihan X2					total
	1	2	3	4	5	
PENDI	4	4	4	4	4	20
HADIPURA	4	3	4	4	3	18
AKBAR	4	4	5	4	4	21
SUCI	5	5	5	5	5	25
KIKI	5	5	5	5	5	25
HESTI	4	4	3	3	3	17
ATHO	5	5	4	5	5	24
ISLANUDDIN	4	4	4	4	4	20
MUH ADNAN	4	4	4	4	5	21
JUMARDI	4	4	4	4	4	20
ALDI	4	4	4	4	4	20
EWIN	4	4	4	4	4	20
JONO	5	5	5	4	4	23
DAUD	5	5	5	3	4	22
DIANA	4	4	4	4	4	20
ANITA	4	3	4	3	5	19
MELLY	4	4	4	4	4	20
UMAR	4	4	5	3	4	20
TSANIS	4	5	5	3	3	20
ABDUL AZIS	4	4	4	4	4	20
ANNIK	4	4	4	5	4	21
OJAN	5	4	5	4	5	23
ERWIN	5	4	5	4	5	23
AFDILLAH	4	4	5	5	5	23
SURIANTI	5	4	4	4	5	22
SUKANTO	5	4	5	4	4	22
FITRA	3	4	3	4	4	18
IAN	4	3	3	4	3	17

OCTO	2	2	1	3	2	10
AYU	3	4	4	3	3	17
RITA	3	4	3	3	3	16

Lampiran 4 : Data Penelitian Kinerja Manajerial

nama responden	kinerja manajerial Y1					total
	1	2	3	4	5	
PENDI	4	5	4	4	5	22
HADIPURA	4	4	4	4	5	21
AKBAR	4	4	4	4	5	21
SUCI	5	5	5	5	5	25
KIKI	5	5	5	5	5	25
HESTI	3	4	4	3	5	19
ATHO	4	4	4	4	4	20
ISLANUDDIN	4	4	4	4	4	20
MUH ADNAN	4	5	4	4	4	21
JUMARDI	4	5	4	3	5	21
ALDI	4	5	4	3	5	21
EWIN	4	5	4	3	5	21
JONO	4	5	5	5	5	24
DAUD	5	5	5	4	5	24
DIANA	4	4	4	4	4	20
ANITA	3	5	3	2	5	18
MELLY	3	5	5	3	5	21
UMAR	4	5	5	5	5	24
TSANIS	4	5	4	5	4	22
ABDUL AZIS	5	5	5	5	5	25
ANNIK	4	5	5	4	5	23
OJAN	4	5	5	5	5	24
ERWIN	4	5	5	5	5	24
AFDILLAH	4	5	5	5	5	24
SURIANTI	4	4	5	5	5	23
SUKANTO	5	5	5	5	5	25
FITRA	2	3	3	4	4	16
IAN	4	4	4	3	3	18
OCTO	4	2	3	3	4	16
AYU	3	3	3	4	4	17
RITA	4	4	3	4	4	19

Lampiran 5 : Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.84386883
Most Extreme Differences	Absolute	.135
	Positive	.099
	Negative	-.135
Test Statistic		.135
Asymp. Sig. (2-tailed)		.155 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 6 : Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a						
Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
5.187	2.501		2.074	.047		
.282	.208	.304	1.360	.185	.294	3.404
.474	.215	.493	2.201	.036	.294	3.404

- a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 7 : Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2.836	1.322		2.145	.041
	Pendidikan dan Pelatihan	.052	.140	.102	.373	.713
	Perbaikan Berkelanjutan	.183	.110	.533	.1669	.106

- a. Dependent Variable: Abs_Res

Lampiran 8 : Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 ^a	.588	.558	1.909

a. Predictors: (Constant), Perbaikan Berkelanjutan, Pendidikan dan Pelatihan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.424	2	72.712	19.961	.000 ^b
	Residual	101.996	28	3.643		
	Total	247.419	30			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

b. Predictors: (Constant), Perbaikan Berkelanjutan, Pendidikan dan Pelatihan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.187	2.501		2.074	.047
	Pendidikan dan Pelatihan	.474	.215	.493	2.201	.036
	Perbaikan Berkelanjutan	.282	.208	.304	1.360	.185

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Lampiran 9 : Titik Persentase Distribusi t

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

df	Pr	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1		1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2		0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3		0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4		0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5		0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6		0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7		0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8		0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9		0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10		0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11		0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12		0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13		0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14		0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15		0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16		0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17		0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18		0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19		0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20		0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21		0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22		0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23		0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24		0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25		0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26		0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27		0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77088	3.42103
28		0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29		0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30		0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31		0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32		0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33		0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34		0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35		0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36		0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37		0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38		0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39		0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40		0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954