

**PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN PENERAPAN PILAR  
DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

*(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)*



Oleh :

**SIGIT SANJAYA**

**84398 / 2007**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG  
Wisuda Periode September 2013**

---

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

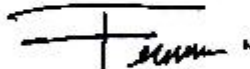
**PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN PENERAPAN PILAR  
DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**  
*(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)*

Oleh :  
**SIGIT SANJAYA**  
84398 / 2007

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode September 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.

Padang, Agustus 2013

Pembimbing I



**Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**  
NIP. 19730213 199903 1 003

Pembimbing II



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

# **PENGARUH KOMITMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DAN PENERAPAN PILAR DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

*(Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang)*

**Sigit Sanjaya**

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang  
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang  
Email: [Sigit Tendou Sanjaya@yahoo.com](mailto:Sigit_Tendou_Sanjaya@yahoo.com)

## ***ABSTRACT***

*This research means to discover the influence of the commitment of division manager toward the managerial performance and practices of fundamental base of Total Quality Management as intervening at BUMN (state's company) and practices in Padang City. Survey Populate method is implemented to 30 BUMN in Padang City. The division manager as responden. The Using data consist of primary which taken by questionnaire and the secondary data which support this research. Then, the hypothesis tested by Path Analysis. Based on the result discovered that: (1) There are influence of the commitmen of division manager toward manager performance (2) There are influence of the division manager commitment toward managerial performance and practices of fundamentals base of TQM as intervening at BUMN in Padang City*

**Key words:** *Commitment, TQM and performance*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh komitmen manajer divisi terhadap kinerja manajerial dan penerapan pilar dasar *Total Quality Management* (TQM) sebagai variabel intervening pada BUMN di Kota Padang. Penelitian ini menggunakan metode survei terhadap 30 BUMN di kota Padang. Manajer divisi sebagai responden dalam penelitian ini. Data yang digunakan terdiri dari data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder yang mendukung penelitian ini. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan *Path Analysis*. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa: (1) Terdapat pengaruh antara komitmen terhadap kinerja manajerial (2) Terdapat pengaruh antara komitmen terhadap kinerja manajerial dan penerapan pilar dasar TQM sebagai variabel intervening pada BUMN di kota Padang

**Kata Kunci:** Komitmen, TQM dan kinerja.

## 1. PENDAHULUAN

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

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

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

Dipetakan secara sederhana, BUMN memiliki kendala terhadap kinerjanya. Terbukti, dari 160 BUMN, hanya sepertiganya yang kinerjanya baik. Permasalahan BUMN mendasar diantaranya pengelolaan manajemen yang

berantakan dan kualitas sumber daya manusia yang rendah, sedangkan *Total Quality Management* sendiri belum menjadi agenda penting dalam RUPS. Hal ini disampaikan oleh para pemerhati BUMN di situsnya ([www.bumnwatch.com](http://www.bumnwatch.com)). Menteri BUMN sendiri juga mengungkapkan buruknya kinerja BUMN dapat dilihat dari waktu penyelesaian suatu proyek yang memakan waktu cukup lama, Dahlan Iskan mencontohkan pembangunan jalan tol di Surabaya yang dikelola oleh salah satu BUMN manufaktur memakan waktu hingga 12 tahun. Selain itu, pembangunan listrik Jawa-Bali yang dilakukan sejak tahun lalu dan diprediksikan baru akan selesai pada akhir 2013 mendatang. ([www.voaindonesia.com](http://www.voaindonesia.com)).

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

Manajer yang berkualitas adalah manajer yang mempunyai kepemimpinan diri dan mampu membangun kepemimpinan tim. Kepemimpinan (*Leadership*) adalah proses dimana seseorang atau sekelompok (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan aktivitas bersama untuk mencapai sasaran dan tujuan bersama. Dalam manajemen kualitas total (TQM) sasaran utama adalah *Corporate Master Improvement Story* (Gasperz, 2002). Komitmen manajer terhadap penerapan TQM menurut Ferris (1998) ditunjukkan dengan melaksanakan tugas pokok dan mempengaruhi, mengarahkan serta

mendorong bawahannya menuju program pengendalian kualitas terpadu. Gasperz (2002) mengemukakan bahwa orang yang berkomitmen terhadap penerapan TQM akan mengadopsi prinsip-prinsip TQM dalam kehidupan sehari-hari dan senantiasa bertanggung jawab atas keberhasilan kinerja yang tercantum dalam *Master Improvement story*. Ferris (1998) juga mengemukakan bahwa komitmen manajer terhadap penerapan TQM akan berdampak terhadap keberhasilan TQM. Karena manajer mempunyai peran vital dalam upaya pencapaian tujuan dan manajemen mutu terpadu. Para manajer berperan dalam menerapkan manajemen mutu sebagai suatu program. Selain itu manajer lah yang mengarahkan bawahan, memberikan orientasi kepada karyawan baru dan lama, menegakkan disiplin dan menjadi konselor untuk bawahan.

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

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

Adapun penelitian terdahulu yang melihat pengaruh komitmen dan penerapan *Total*

*Quality Management* telah dilakukan oleh Pasaribu (2009) dan menyatakan bahwa komitmen berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM.

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

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

Penelitian ini berbeda dengan penelitian Pasaribu (2009), perbedaan dengan penelitian Pasaribu terletak pada tempat penelitian. Penelitian Pasaribu (2009) menjadikan BUMN manufaktur sebagai tempat penelitian, namun peneliti mencoba meneliti pada BUMN yang berlokasi di kota Padang baik yang bergerak di bidang manufaktur ataupun jasa. Perbedaan dengan penelitian Abdullah pada tahun 2010, penelitian Tistingtias pada tahun 2007, penelitian Finasari pada tahun 2006 dan Nurul pada tahun 2011 terletak pada variabel bebas dan tempat penelitian.

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

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

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

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

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

## **2. TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS Kinerja Manajerial**

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

Menurut Rai (2008) kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2004, dalam Syaiin 2008) mengemukakan kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal dan tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral ataupun etika.

Berdasarkan definisi manajemen, tanggung jawab manajer adalah mengoordinasikan sumber daya yang ada secara efisien guna mencapai tujuan organisasi. Efektivitas (*effectiveness*) organisasi berarti

sejauhmana organisasi dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, atau berhasil mencapai apapun yang coba dikerjakan. Efisiensi (*efficiency*) organisasi adalah jumlah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasional. Efisiensi organisasi ditentukan oleh berapa banyak bahan baku, uang dan manusia yang dibutuhkan untuk menghasilkan jumlah keluaran tertentu. Efisiensi dapat dihitung sebagai jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan barang atau jasa.

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

### **Komitmen mengenai Penerapan TQM**

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi pada kepentingan pribadi (Soegiarto, 2009). Menurut Mayer dan Allen (1991, dalam Soegiarto, 2009), komitmen dapat juga berarti penerimaan yang kuat individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan individu berupaya serta berkarya dan memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

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

Menurut Cherington (1995) komitmen merupakan nilai personal, yang terkadang mengacu kepada sikap loyal terhadap perusahaan. Mayer dan Allen (1991, dalam Cahyasumirat 2009) mengemukakan 3 komponen tentang komitmen organisasi: 1). *Affective commitment*, apabila anggota ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai yang sama dengan organisasi. 2). *Continuance Commitment*, yaitu

kemauan individu untuk tetap bertahan karena tidak menemukan pekerjaan lain atau karena reward tertentu. 3). *Normative Commitment*, merupakan kemauan yang timbul dari nilai-nilai organisasi, anggota organisasi ini bertahan karena adanya kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi memang seharusnya dilakukan.

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

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

kelambatan dapat membuat komitmen pada filosofi operasi yang berbeda dengan cara tradisional organisasi. Filosofi operasi bukanlah merupakan daftar rinci aturan maupun kompilasi nilai-nilai yang tidak berarti, tetapi merupakan pernyataan singkat tentang bagaimana operasi akan bergerak ke depan.

### **Penerapan Pilar Dasar *Total Quality Management***

Secara umum, TQM dapat diartikan sebagai aplikasi dari berbagai metode kuantitatif dan kualitatif dan kegiatan sumber daya manusia untuk memperbaiki proses (kegiatan) di dalam organisasi, dengan tujuan memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen (Singgih, 2007).

TQM mencakup semua aktivitas-aktivitas keseluruhan fungsi manajemen yang menentukan kebijakan kualitas, sasaran dan tanggung jawabnya dan mengimplementasikannya dengan menggunakan perangkat seperti perencanaan kualitas, kontrol kualitas pemastian kualitas dan perbaikan kualitas dan sistem kualitas (Wheaton, 1999).

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

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

1. Fokus pada pelanggan .TQM dimulai dengan mengidentifikasi pelanggan perusahaan dan kebutuhan mereka. Pada beberapa tahap, setiap orang dalam dalam suatu proses atau organisasi merupakan pelanggan atau supplier bagi orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Proses

TQM dimulai dengan mengidentifikasi persyaratan dan harapan pelanggan eksternal. Persyaratan dan harapan ini merupakan dasar untuk membuat spesifikasi yang dibutuhkan untuk setiap keberhasilan pelanggan/ supplier internal, yang meliputi permintaan akan desain tertentu

2. *Continous Improvement* (Kaizen). Perbaikan kualitas secara terus-menerus dan penurunan biaya (Kaizen) diperlukan untuk tetap dapat bersaing pada pasar global saat ini. Dengan pesaing yang selalu mencoba mengalahkan dan harapan pelanggan yang selalu berubah, perusahaan tidak akan pernah mencapai kualitas yang ideal. Perusahaan perlu untuk selalu memperbaharui spesifikasi baik untuk pelanggan/ supplier internal dan supplier untuk melayani pelanggan eksternal.
3. Keterlibatan semua pekerja. Perusahaan dapat memenuhi permintaan dari pelanggan eksternalnya hanya jika setiap pelanggan/ supplier internal dalam proses dapat memuaskan pelanggan. Kegagalan dalam proses, tidak peduli betapapun kecilnya, mengarahkan pada produk atau jasa cacat dan menyebabkan ketidakpuasan pelanggan.

Keterlibatan total dari seluruh kekuatan kerja dalam proses diperlukan untuk mencapai kualitas total.

### **Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian terdahulu yang melihat pengaruh komitmen, persepsi dan penerapan *total quality management* telah dilakukan oleh Pasaribu (2009) dan menyatakan bahwa secara simultan dan parsial komitmen dan penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial baik secara langsung

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

Penelitian mengenai penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja dilakukan oleh Finasari (2006) menyatakan

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

### **Pengembangan Hipotesis**

#### **a. Pengaruh Komitmen Manajer mengenai TQM Terhadap Kinerja Manajerial.**

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

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

Kinerja berkaitan erat dengan tujuan sebagai hasil dari perorangan ataupun organisasi. Albanese (1981, dalam Cahyasumirat, 2009) mengatakan bahwa kinerja yang ditunjukkan dalam suatu perusahaan berkaitan dengan perilaku-perilaku anggota organisasi yang diungkapkan pada pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang diberikan, termasuk didalamnya



aspek sosialisasi, pelatihan, motivasi dan minat-minat individu. Wroom (1964, dalam Cahyasumirat, 2009) mengemukakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh profesionalisme, motivasi dan komitmen individu untuk menggunakan usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

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

**b. Pengaruh Penerapan Pilar Dasar TQM terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Pilar Dasar TQM sebagai variabel intervening**

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

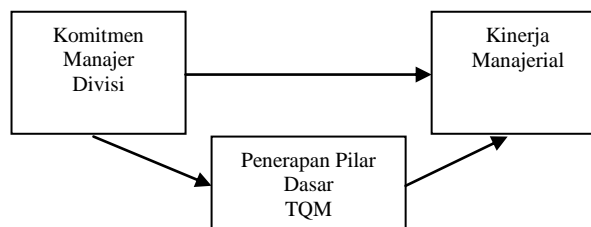
Perbaikan sistem secara terus menerus harus dilakukan perusahaan seiring dengan perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan. Perbaikan secara berkala disegala bidang yang rutin dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kinerja manajerial karena perbaikan yang dilakukan dapat mempermudah kerja manajer.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

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

mereka sendiri.

Komitmen manajer mengenai penerapan TQM akan berdampak terhadap penerapan pilar dasar TQM, karena manajer mempunyai peran vital untuk mengarahkan perhatian pada bidang-bidang pengawasan yang paling kritis, dan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan. Manajer yang melakukan eksplorasi masalah, mempertimbangkan dan memecahkan masalah tersebut hingga ke akar-akarnya. Dengan masalah yang sudah terpecahkan, organisasi akan menstandarkan ide-ide dari pemecahan masalah tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja pada setiap level operasi.

**Gambar Kerangka Konseptual**



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

- H<sub>1</sub> : Komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial
- H<sub>2</sub> : Persepsi manajer divisi mengenai TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

**3. METODE PENELITIAN**

**Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kausatif. Penelitian kausatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat dengan dua variabel atau lebih. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain.

Dalam hal ini menjelaskan dan menggambarkan serta memperlihatkan pengaruh komitmen pimpinan, persepsi manajer divisi dan penerapan pilar dasar *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial

## Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan elemen yang dijadikan objek dalam penelitian. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili populasi secara keseluruhan. Dalam penelitian ini penulis memilih populasi pada Kantor Cabang Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Kota Padang. Setelah melalui identifikasi dan observasi, BUMN yang berada di kota Padang sudah mendapatkan sertifikasi ISO (International Organization for Standardization) yang artinya perusahaan sudah menerapkan TQM dan diakui secara internasional.

Peneliti menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel (*total sampling*) karena jumlahnya yang kurang dari 100 subjek. Total sampel yang akan diteliti sebanyak 30 BUMN, sedangkan unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer-manajer pada pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari Manajer Keuangan, Manajer SDM, Manajer Pemasaran, Manajer Operasional sehingga jumlah responden penelitian adalah 120 responden.

## Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data subyek (*self-report data*). Data subyek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber yang asli. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari para responden. Sumber data dari penelitian ini adalah *score* total yang diperoleh dari pengisian kuisisioner yang telah disebarkan pada para responden.

## Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan kuisisioner atau daftar pertanyaan terstruktur yang diajukan pada responden. Kuisisioner diberikan ke alamat responden, kemudian seluruh kuisisioner

yang diantar tersebut dijemput kembali oleh peneliti sesuai dengan kesepakatan pengembalian.

## Variabel dan Pengukuran Variabel

Variabel dalam pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### 1. Variabel dependen (Y)

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial diukur dari fungsi manajer dalam perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

### 2. Variabel independen ( $X_1$ )

Variabel independen dalam penelitian ini adalah komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM. diukur dari upaya manajer perusahaan dalam melaksanakan tugas pokoknya dan mempengaruhi bawahannya kearah ke dalam program kualitas terpadu.

### 3. Variabel intervening ( $X_2$ )

Variabel intervening merupakan variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung. Dalam hal ini adalah penerapan pilar dasar *Total Quality Management*. Penerapan pilar dasar TQM diukur dari perbaikan secara berkelanjutan, fokus kepada pelanggan dan pemberdayaan karyawan.

## Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen

Suatu hasil penelitian dapat dikatakan valid dan handal apabila data yang terkumpul menunjukkan keadaan yang sesungguhnya ada atau terjadi pada objek yang diteliti menggunakan instrumen yang handal. Untuk memastikan apakah instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya, maka digunakan dua macam pengujian, yaitu:

### 1. Uji validitas

Uji validitas adalah untuk mengukur sejauh mana instrumen yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner mampu untuk

mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut (Ghozali, 2007). Dari print out SPSS versi 16.0 dapat dilihat dari *corrected item total correlation*. Jika nilai r hitung kecil dari r tabel, maka nomor item tersebut tidak valid, sebaliknya jika nilai r hitung besar dari r tabel maka item tersebut dinyatakan tidak valid, maka item yang memiliki nilai r hitung yang paling kecil dikeluarkan dari analisis, kemudian dilakukan analisis yang sama sampai semua item dinyatakan valid.

Uji pendahuluan penelitian ini dilakukan pada 30 orang mahasiswa Akuntansi yang sudah lulus mata kuliah akuntansi manajemen.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat digunakan dengan aman karena instrumen yang reliabel akan akurat, dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda-beda dan dalam kondisi yang berbeda-beda pula. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar suatu pengukuran mengukur dengan stabil atau konsisten (Ghozali, 2007). Instrumen dipercaya jika jawaban dari responden atas pertanyaan yang adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan bantuan program SPSS, jika nilai *cronbach alpha* besar dari 0,6 maka instrumen dikatakan reliabel, dengan kriteria berikut:

1. Kurang dari 0,6 tidak reliabel
2. 0,6 – 0,7 dapat diterima
3. 0,7 – 0,8 baik
4. Lebih dari 0,8 reliabel.

## H. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang berguna untuk mengetahui apakah data yang digunakan telah memenuhi ketentuan dalam model regresi. Pengujian ini meliputi:

### 1. Uji Normalitas Residual

Menurut Imam (2006), uji normalitas residual dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam dalam model regresi

variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas residual dilakukan dengan menggunakan Kolmogorof-Smirnov test dengan pedoman pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai Sig atau probabilitas < dari  $\alpha = 0,05$  maka residual tidak berdistribusi normal.
- b. Jika nilai Sig atau probabilitas  $\geq$  dari  $\alpha = 0,05$  maka residual berdistribusi normal.

## 2. Uji Heterokedastisitas

Menurut Imam (2006), uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan dalam regresi terjadi ketidak-samaan varian dari residual satu pengamatan yang lain (nilai error<sub>y</sub>). Jika residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang yang lain tetap maka disebut heterokedastisitas. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, penelitian ini menggunakan uji Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadinya Heteroskedastisitas.

## I. Teknik analisis data

### 1. Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R square*)

Uji ini digunakan untuk mengkaji *goodness-fit* dari model regresi. Menurut Imam (2006), koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

### 2. Analisis Jalur

Metode analisis jalur adalah suatu metode dengan serangkaian tindakan dan pemikiran yang disengaja untuk menelaah suatu hal yang secara mendalam ataupun terinci terutama dalam mengkaji bagian-bagian dari suatu totalitas. Maksudnya untuk mengetahui ciri masing-masing bagian, hubungan satu sama lain, serta peranannya dalam totalitas yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel. Sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Analisis jalur (*path analysis*) menurut Ating Somantri dan Sambas Ali Muhidin (2006) mengemukakan bahwa “Analisis jalur (*path analysis*) digunakan apabila secara teori kita berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.”

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji apakah secara serentak variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik atau untuk menguji apakah model yang digunakan telah *fix* atau tidak, nilai sig,  $0,000^a < 0,05$  menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Ini berarti model *fix* digunakan untuk uji t statistik yang menguji variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

#### b. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji apakah secara terpisah variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen secara baik, dengan rumus ketentuan sebagai berikut:

- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka hipotesis diterima
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka hipotesis ditolak
- Jika  $\alpha < 0,05$ , maka hipotesis diterima
- Jika  $\alpha > 0,05$ , maka hipotesis ditolak

### J. Definisi Operasional

Untuk lebih memudahkan dalam penulisan dan untuk menghindari penafsiran yang berbeda pada penelitian ini, maka perlu menjelaskan definisi operasional sebagai berikut:

#### 1. Kinerja Manajerial

Kinerja Manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manajerial dalam melaksanakan kegiatan manajerial mulai dari proses perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan dan pengaturan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara keseluruhan.

#### 2. Komitmen Manajer Divisi terhadap Penerapan TQM

Komitmen manajer divisi terhadap penerapan TQM adalah kemauan dan keinginan manajer untuk menerapkan *Total Quality Management* yang diupayakan dalam melaksanakan tugas pokok dan mengarahkan, mempengaruhi serta mendorong bawahan ke dalam program manajemen mutu terpadu.

#### 3. Pilar Dasar *Total Quality Management*

Pilar Dasar TQM merupakan suatu aplikasi dari berbagai metode kuantitatif dan kualitatif dan kegiatan sumber daya manusia untuk memperbaiki proses atau kegiatan di dalam organisasi, dengan tujuan memenuhi dan memuaskan kebutuhan konsumen yang terdiri dari perbaikan terus-menerus, fokus kepada pelanggan dan pemberdayaan karyawan.

## 4. TEMUAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 30 kantor Cabang Badan Usaha Milik Negara di Kota Padang. Peneliti menjadikan seluruh populasi sebagai sampel (*total sampling*) karena jumlahnya tidak melebihi dari 100 subjek. Setiap sampel masing-masing terdiri dari empat responden yaitu Manajer Keuangan, Manajer Pemasaran, Manajer Operasional, dan Manajer Sumber Daya Manusia. Sebelumnya, direncanakan pada setiap BUMN diberikan empat kuesioner pada masing-masing manajer, sehingga jumlah kuesioner yang rencana akan disebar 120 kuesioner. Namun, pada kenyataannya, ada BUMN yang hanya mengisi 2 kuesioner, terdapat juga BUMN yang menolak untuk mengisi kuesioner karena alasan kebijakan perusahaan dan prosedur yang berbelit-belit sehingga tidak memungkinkan peneliti untuk melakukan penelitian. Akhirnya kuesioner yang disebar berjumlah 72 kuesioner.

## B. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui ketepatan instrumen dalam mengukur apa yang hendak diukur. Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan uji korelasi *product moment* yang melihat *Corrected item-Correlation*. Jika  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel, maka data dikatakan valid,  $r$ -tabel untuk  $N=72$  adalah 0,1954. Dari hasil perhitungan SPSS, semua variabel dapat dikatakan valid karena nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel.

### 4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur bahwa instrument yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konstan. Nilai reliabilitas dinyatakan reliabel jika mempunyai *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen pernyataan lebih besar dari 0,6 (Sekaran). Dari nilai *cronbach's alpha* dapat disimpulkan bahwa instrument pernyataan adalah reliabel karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,6.

## C. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan apabila penelitian menggunakan metode regresi berganda. Asumsi tersebut adalah normalitas dan tidak terjadi multikolinearitas, heterokedastisitas.

### 1. Uji Normalitas residual

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah distribusi sebuah residual mengikuti atau mendekati distribusi normal. Untuk melihat normalitas residual dapat dilakukan dengan metode *kolmogrov smirnov* pada  $\alpha = 0,05$ . Dari hasil olahan data SPSS terlihat bahwa nilai *asympt.sig (2-tailed)* dari 4 variabel menunjukkan nilai  $>$  0,05, yaitu 0,715, dengan demikian data dapat dikatakan berdistribusi normal.

### 2. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah kejadian yang mengidentifikasi terjadinya hubungan antara variabel-variabel bebas dan hubungan yang terjadi cukup besar. Model regresi yang

dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila  $VIF < 10$  dan *tolerance*  $>$  0,1. Hasil pengujian asumsi multikolinearitas untuk variabel bebas dapat dilihat berdasarkan nilai VIF.

Berdasarkan hasil olahan SPSS dapat dilihat perhitungan nilai VIF dan *tolerance*. Nilai VIF untuk komitmen manajer divisi terhadap sebesar 3,795, dengan nilai *tolerance* 0,263, sedangkan untuk nilai penerapan pilar dasar TQM dengan nilai VIF 3,795 dan nilai *tolerance* 0,263. Masing-masing variabel bebas tersebut memiliki nilai  $VIF < 10$  dan nilai *tolerance*  $>$  0,1 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antara variabel bebas.

### 3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual atas pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dapat menggunakan uji *Gletser*. Dalam uji ini, didapat nilai signifikan sebesar 0,063 untuk komitmen, dan untuk penerapan pilar dasar TQM sebesar 0,612. Apabila hasil  $\text{sig} > 0,05$ , maka tidak terdapat gejala heterokedastisitas, model yang baik adalah tidak terjadinya heterokedastisitas.

### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Besarnya angka *R Square* ( $r^2$ ) adalah 0,576. Angka tersebut dapat digunakan untuk melihat besarnya pengaruh keterlibatan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 0,576. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan variabel bebas terhadap variabel terikat adalah 57,6% sedangkan sisanya sebesar 42,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 5. Uji F

Hasil pengolahan data SPSS pada uji F untuk melihat ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat serta untuk menguji apakah model yang digunakan sudah *fix* atau tidak. Patokan yang digunakan adalah membandingkan nilai signifikansi yang didapat dengan derajat signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ). Apabila signifikansi F lebih kecil dari derajat signifikansi, maka

persamaan regresi yang diperoleh dapat dihandalkan. Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa signifikan adalah 0,000 atau kecil dari 0,005. Maka dapat dikatakan bahwa persamaan regresi yang digunakan sudah *fix*.

#### D. Analisis Jalur

Dari pengolahan data menggunakan SPSS maka diperoleh koefisien jalur masing-masing variabel.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Pengaruh Variabel Penyebab terhadap Variabel akibat**

No	Keterangan	%
1	Pengaruh Komitmen Manajer Divisi Mengenai Penerapan TQM terhadap penerapan pilar dasar TQM	73,61%
2	Pengaruh Penerapan Pilar Dasar TQM terhadap Kinerja Manajerial	16,97%
3	Pengaruh Komitmen Manajer Divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM	35,35%
4	Pengaruh Komitmen Manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial	14,67%

#### E. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan (a)  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  (b) nilai sig dengan  $\alpha$  yang diajukan yaitu 95% atau  $\alpha=0,05$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai sig  $< \alpha$  0,05. Berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  dan signifikansi yang diperoleh, yang dapat dilihat pada tabel, maka uji hipotesis dapat dilakukan sebagai berikut:

##### 1. Pengujian Hipotesis 1

Hasil analisis dari tabel 22, pengujian hipotesis 1 dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$  pada  $\alpha=0,05$ . Nilai  $t$  tabel adalah 1,994. Untuk variabel komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM ( $X_1$ ) nilai  $t_{hitung}$  adalah 2,547 dan nilai signifikansi 0,383 dan koefisiennya positif sebesar 0,313. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu  $2,547 > 1,994$  dan nilai signifikansi  $0,013 < \alpha$  0,05. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen manajer divisi terhadap penerapan

TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini **diterima**.

##### 2. Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menguji pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM. Untuk melakukan pengujian hipotesis ini, maka diperlukan data koefisien jalur (pengaruh langsung) komitmen manajer divisi terhadap penerapan pilar dasar TQM dan pengaruh penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial. Untuk hasil pengujian mengenai pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap penerapan pilar dasar TQM dapat dilihat pada tabel 23 sedangkan pengaruh penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial dapat dilihat pada tabel 25.

a. Pengaruh Komitmen Manajer Divisi Mengenai Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial.

Dari hasil pengolahan data pada tabel 23 dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh komitmen manajer divisi terhadap penerapan TQM adalah sebesar 0,858. Dari hasil tersebut juga terlihat bahwa nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Berdasarkan hasil pengujian juga diperoleh nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel yaitu  $13,989 > 1,994$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan pilar dasar TQM.

b. Pengaruh Penerapan Pilar Dasar TQM terhadap Kinerja Manajerial

Dari hasil pengolahan data pada tabel 25 dapat diketahui bahwa koefisien jalur pengaruh penerapan pilar dasar *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial sebesar 0,412. Dari hasil tersebut juga terlihat bahwa nilai sig  $0,008 < 0,05$ . Berdasarkan pengujian juga diperoleh nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel yaitu  $2,736 > 1,994$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa penerapan pilar dasar tqm berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

c. Pengaruh Komitmen Manajer Divisi Mengenai Penerapan TQM terhadap

Kinerja Manajerial Melalui Penerapan Pilar Dasar TQM.

Dari hasil pengujian pengaruh komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap penerapan pilar dasar TQM dan pengaruh penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial dapat diketahui pengaruh tidak langsung dari komitmen manajer divisi terhadap penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar Total Quality Management.

**Pengaruh Tidak Langsung=  $PX2X1 * PYX2= 0,858 * 0,412= 0,3535$**

Dengan demikian besarnya pengaruh tidak langsung dari komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM adalah 0,3535. Atau 35,35% dan hasil penelitian ini menunjukkan komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap penerapan pilar dasar TQM dan penerapan pilar dasar TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Selain itu pengaruh tidak langsung dari komitmen manajer divisi terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM lebih besar dari pengaruh langsungnya 35,35% > 14,67%. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan pilar dasar TQM bisa menjadi variabel intervening pada pengaruh antara komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial sehingga **hipotesis 2 diterima**.

## **F. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Komitmen Manajer Divisi Mengenai Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial**

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima dan disimpulkan bahwa komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini dapat dilihat dari signifikansi yaitu 0,003 (kecil dari  $\alpha= 0,05$ ). Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,547 > 1,994$ . Artinya, terdapat pengaruh komitmen pimpinan secara parsial

terhadap kinerja manajerial sebesar 0,383. Ini berarti bahwa penelitian ini menemukan bukti komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM dapat meningkatkan kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Gasperrz (2002). Menurut teori Gasperrz (2002) bahwa orang-orang yang berkomitmen terhadap penerapan TQM akan mengadopsi prinsip-prinsip TQM dalam kehidupan sehari-hari dan senantiasa bertanggungjawab atas keberhasilan kinerja yang tercantum dalam *Management Improvement Story*. Temuan ini juga sejalan dengan Pasaribu (2009) yang juga menguji pengaruh komitmen mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial. Hasil temuan ini menyimpulkan komitmen dalam menerapkan TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

### **2. Pengaruh Komitmen Manajer Divisi Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Penerapan Pilar Dasar TQM.**

Berdasarkan analisis statistik ditemukan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima dan disimpulkan bahwa komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar *Total Quality Management*. Pengaruh tidak langsung dari komitmen manajer divisi terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM lebih besar dari pengaruh langsungnya 35,35% > 14,67%. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan pilar dasar TQM bisa menjadi variabel intervening pada pengaruh antara komitmen manajer divisi mengenai penerapan TQM terhadap kinerja manajerial.

Temuan ini juga sejalan dengan Pasaribu (2009) yang juga menguji pengaruh komitmen melalui penerapan pilar dasar TQM. Hasil penemuan tersebut menggambarkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui penerapan pilar dasar TQM sebesar 20,43% yang lebih besar dari pengaruh langsungnya yaitu 17,07%.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengaruh komitmen pimpinan, persepsi manajer

mengenai dan penerapan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial adalah:

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

## B. Keterbatasan dan Saran

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

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

1. Bagi BUMN, khususnya bagi manajer-manajer disarankan untuk dapat memperhatikan penerapan TQM sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Penerapan pilar dasar TQM yang semakin baik secara langsung dan tidak langsung akan mendorong kinerja manajerial semakin baik. Oleh karena itu semakin baik komitmen manajer mengenai penerapan TQM, maka penerapan pilar dasar TQM (praktik kebijakan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, pemberdayaan dan pelibatan karyawan, dan perbaikan mutu secara berkelanjutan) secara langsung akan mendorong kinerja manajerial semakin baik.
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memperluas daerah penelitian, atau dengan melakukan perubahan sampel penelitian sehingga hasil penelitian lebih memungkinkan untuk disimpulkan secara

umum serta dilakukan perubahan dalam alternatif jawaban.

3. Penelitian selanjutnya sebaiknya dapat mempertimbangkan faktor kondisional yang lain selain komitmen manajer divisi dan pilar dasar TQM terhadap kinerja manajerial. Faktor kondisional tersebut seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian strategi, ketidakpastian ekonomi, politik dll.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2010). "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik terhadap Kinerja Organisasi." *Jurnal Ekonomi & Bisnis*. Vol 9. No 2 Agustus 2012
- Anwar, Prabu Mangkunegara. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Basri, A.F.M. & Rivai, V. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Blocher, J. Edward. (2000). *Manajemen Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Cahyasumirat, Gunawan. (2009). "Pengaruh Profesionalisme dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Internal Auditor". *Tesis USU*
- Cherrington, David J. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. New Hersey: Prentice Hall Inc.
- Ferris, Arranya. (1998). *Commitment to Professionalism*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Finasari, Dian Maya. (2006). Pengaruh Penerapan Konsep Total Quality Management terhadap kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Skripsi FE UNM*.
- Gasparz, Vincent (2002). *Manajemen Bisnis Total*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama



- Gibson, J (1995). *Organization*. Kentucky: Richard D. Irwin, Inc
- Gibson, J (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Edisi Kelima. Cetakan Ketiga. Jakarta: Erlangga
- Goetsch, David L, dan Davis, Stanley B. (2000). *Quality Management, Introduction to Total Quality Management for Production, and Services. Third Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Hadis, Abdul. (2010). *Manajemen Mutu* Jakarta: Alfabeta
- Hasibuan. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Imam, Ghazali. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro: Semarang
- John, M. Ivancevic. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Kenangsari, Ani. (2002). "Dimensi Biaya Kualitas Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Produktivitas". *Jurnal Akuntansi & Manajemen* 1, page 12-28
- Kotler, Philip. (2004). *Manajemen Pemasaran, Edisi Milenium*. Jakarta: Prenhalinda
- Lubis, Akhir Khairul. (2008). "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja". *Tesis USU*
- Nurul, Chairany. (2011). "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan." *Skripsi Universitas Hasanudin Makassar*.
- Pasaribu, Hiras (2009) "Pengaruh Komitmen, Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Volume 11 Nomor 2*. November 2009
- Rai, Gusti Agung. (2008). *Audit Kinerja pada Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat
- Rakhmat, Jalaludin. (1998) *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Riky, Achmad (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Robbins. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Sabrina, Herdiani. (2011). "Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya dengan Kinerja Organisasi". *Skripsi*. UNP
- Sari, D. M. (2009). "Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial". *Skripsi*. USU
- Soegiarto, Soekidjan. (2009). *Komitmen Organisasi Apakah Sudah Dalam Diri Anda?* Jakarta: Rineka Cipta
- Singgih, Santoso (2007). *Solusi Berbisnis TI: TQM dan Six Sigma*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Suardi, Rudi (2001), *Sistem Manajemen Mutu: ISO 9000:2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM*, Seri Manajemen Operasi No. 10. Jakarta: Penerbit PPM
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: PT. Alfabeta
- Sumarno. (2005). "Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Hubungan antara Partisipasi Anggaran dan Kinerja Manajerial (Studi

Empiris pada Kantor Cabang Perbankan di Jakarta). Simposium Nasional Akuntansi VIII. Solo. Skripsi. Magister Akuntansi. STIE. Y.A.I

Suparman. (2007). Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam meningkatkan Kinerja Pegawai. *Tesis*. Universitas Diponegoro

Syahputra. (2005). "Pengaruh Gaji, Kemampuan Individu, dan Persepsi Peranan Terhadap Kinerja Pegawai. *Tesis*. STIE Bisnis Indonesia

Syaiin, Subakti. (2008). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja". *Skripsi USU*

Tan & Hunter (2002). *A method for Study of Cognition in Information System*. MIS Quarterly

Tangkilisan, Hesel. (2007). *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo

Tistingtias.(2007). "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja". *Skripsi FE UNM*.

Wheaton, Schroot. (1999). *Total Quality Management*. Bogor : Tri Al Bros Publishing

Wibowo. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

Yenti, Riza (2002)"Pengaruh Keadilan Distributif, Keadilan Prosedur, Komitmen Terhadap Tujuan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Dalam Penyusunan Anggaran". Universitas Andalas Padang. Simposium Nasional Akuntansi VI.

Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks

## Lampiran

### KUESIONER PENGARUH KOMITMEN, PERSEPSI DAN PENERAPAN PILAR DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

#### BAGIAN PENDAHULUAN

##### Identitas Responden

1. Nomor Responden : .....(diisi oleh peneliti)
2. Nama : .....
3. Jenis kelamin :  Laki-laki       Perempuan
4. Umur : .....
5. Tingkat pendidikan :  SMA     D3     S1  
 S2     S3
6. Jabatan  Manajer Keuangan  
 Manajer Operasional  
 Manajer Pemasaran  
 Manajer SDM
7. Masa Kerja :  <5 th     5-10 th     > 10 th

#### DAFTAR PERTANYAAN

##### 1. KINERJA MANAJERIAL

Mohon Bapak/ ibu mengukur kinerja Bapak/ Ibu untuk setiap bidang berikut ini dengan member centang pada nomor 1 sampai 9 sesuai dengan skala yang menurut Bapak/ Ibu paling tepat dengan ketentuan sebagai berikut:

Skala 1 sampai 9 tersebut dibagi dalam tiga kategori sebagai berikut:

Kinerja dibawah Rata-rata			Kinerja Rata-rata			Kinerja di atas Rata-rata		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

No	Pernyataan	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<b>Perencanaan</b> Saya berperan dalam penentuan tujuan, kebijakan rencana kegiatan seperti penjadwalan kerja, penyusunan anggaran dan penyusunan program									
2	<b>Investigasi</b> Saya berperan dalam pengumpulan dan penyiapan informasi yang biasanya berbentuk catatan dan laporan									
3	<b>Pengkoordinasian</b> Saya ikut berperan dalam tukar-menukar informasi dalam organisasi untuk mengkoordinasikan ndan menyesuaikan laporan									

4	<b>Evaluasi</b> Saya berperan dalam dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja yang diamati pada unit/sub unit saya																		
5	<b>Pengawasan</b> Saya berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit/ sub unit saya																		
6	<b>Pemilihan staf</b> Saya berperan dalam mengelola, mengatur dan memilih pegawai pada unit/sub unit saya.																		
7	<b>Negosiasi</b> Saya berperan dalam melakukan kontrak untuk barang/jasa yang dibutuhkan pada unit/sub saya dengan pihak luar																		
8	<b>Perwakilan</b> Saya berperan dalam mewakili organisasi saya untuk berhubungan dengan pihak lain di luar organisasi																		
9	<b>Kinerja secara menyeluruh</b> Saya mengevaluasi kinerja, dan sasaran kinerja secara menyeluruh																		

## 2. KOMITMEN MANAJER TERHADAP PENERAPAN TQM

Bapak / Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaandibawah ini sesuai dengan keadaan sebenarnya, dengan cara memberikan tanda (√) pada salah satu ketentuan dibawah ini untuk menyatakan persepsinya.

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Netral

KS : Kurang Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	SS	S	N	KS	STS
1	Saya melaksanakan tugas pokok dan tidak mengandalkan orang lain					
2	Saya memprioritaskan aktivitas rutin yang perlu diselesaikan					
3	Saya menyebarluaskan visi dan kebijakan mutu perusahaan ke seluruh karyawan					
4	Saya menyebarluaskan upaya-upaya meningkatkan semua aspek kualitas					
5	Saya mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas					
6	Saya berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas					
7	Saya memberikan dukungan fasilitas untuk program peningkatan semua aspek kualitas					
8	Saya mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas					

### 3. PILAR DASAR *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

No	Pernyataan	SS	S	N	KS	STS
1	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu					
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					
6	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen					
7	Perusahaan selalu menyebarluaskan kebutuhan konsumen kepada seluruh karyawan					
8	Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan konsumen					
9	Perusahaan selalu merencanakan kebutuhan maupun harapan konsumen yang akan datang					
10	Perusahaan selalu mengukur kepuasan konsumen					
11	Perusahaan membina langsung hubungan dengan konsumen					
12	Perusahaan selalu menyelesaikan permasalahan konsumen segera dengan tepat					
13	Perusahaan membentuk sekelompok kerja lintas fungsional untuk mengelola semua aspek kualitas					
14	Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas					
15	Semua karyawan mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara proporsional					
16	Semua karyawan banyak melakukan aktivitas sumbang saran					
17	Banyak masalah telah diselesaikan oleh kegiatan kelompok kerja					

18	Perusahaan menerapkan gagasan karyawan pada proses kerja					
----	--	--	--	--	--	--

**DATA PENELITIAN**  
**UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS KINERJA MANAJERIAL**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	93,5
	Excluded <sup>a</sup>	5	6,5
	Total	77	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	9

**Item -Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	62,00	9,268	,482	,845
Q2	62,01	9,901	,500	,843
Q3	62,15	9,765	,416	,850
Q4	61,96	9,111	,530	,840
Q5	62,10	8,427	,783	,812
Q6	62,07	8,854	,659	,826
Q7	62,08	9,852	,420	,849
Q8	62,19	9,032	,574	,835
Q9	62,10	8,427	,783	,812

**UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS KOMITMEN MANAJER DIVISI MENGENAI  
PENERAPAN TQM**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	72	33,3
	Excluded <sup>a</sup>	144	66,7
	Total	216	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	8

**Item -Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	30,00	8,592	,528	,707
Q2	30,13	7,801	,617	,684
Q3	30,26	7,746	,586	,691
Q4	30,06	9,039	,358	,737
Q5	29,96	9,224	,322	,743
Q6	30,07	9,220	,393	,731
Q7	29,89	8,973	,440	,722
Q8	29,88	9,266	,302	,747

## UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS PENERAPAN PILAR DASAR TQM

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	72	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	72	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	18

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	71,94	44,363	,296	,873
Q2	72,00	43,549	,365	,871
Q3	71,89	44,635	,309	,872
Q4	71,93	42,235	,573	,863
Q5	71,96	43,364	,404	,869
Q6	71,96	42,210	,523	,865
Q7	72,03	42,365	,513	,865
Q8	71,89	43,593	,428	,868
Q9	72,07	41,784	,544	,864
Q10	72,03	42,253	,526	,865
Q11	72,11	41,199	,614	,861
Q12	72,00	41,662	,584	,862
Q13	72,08	39,852	,755	,855
Q14	72,01	41,929	,559	,864
Q15	71,89	42,551	,500	,866
Q16	71,88	42,731	,515	,865
Q17	72,03	42,450	,402	,871
Q18	71,85	43,202	,399	,870



## UJI ASUMSI KLASIK

### UJI NORMALITAS RESIDUAL

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	4,70897804
Most Extreme Differences	Absolute	,075
	Positive	,075
	Negative	-,062
Kolmogorov-Smirnov Z		,633
Asymp. Sig. (2-tailed)		,817

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### UJI MULTIKOLINEARITAS

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Komitmen	,263	3,795
	TQM	,263	3,795

a. Dependent Variable: Kinerja

### UJI HETEROKEDASTISITAS

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,124	3,321		-1,242	,219
	Komitmen	,328	,174	,419	1,893	,063
	TQM	-,043	,084	-,113	-,510	,612

a. Dependent Variable: ABS\_RES

**UJI REGRESI DAN UJI t**  
**UJI REGRESI PENGARUH KOMITEMEN MANAJER DIVISI MENGENAI PENERAPAN TQM TERHADAP PENERAPAN PILAR DASAR TQM**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.858 <sup>a</sup>	.737	.733	3.557

a. Predictors: (Constant), Komitmen

**Coefficients**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.126	4.387		3.448	.001
	Komitmen	1.780	.127	.858	13.989	.000

a. Dependent Variable: TQM

**UJI REGRESI BERGANDA PENGARUH KOMITMEN MANAJER DIVISI MENGENAI PENERAPAN TQM DAN PENERAPAN PILAR DASAR TQM TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.588	.576	4.777

a. Predictors: (Constant), TQM, Komitmen

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2246.057	2	1123.028	49.218	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1574.388	69	22.817		
	Total	3820.444	71			

a. Predictors: (Constant), TQM, Komitmen

b. Dependent Variable: Kinerja