

**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA MANAJERIAL  
(Studi Pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang)**

**Reza Graha Yanuar A.**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*

*Jl. MT. Haryono 165 Malang*

*rezagrahaa@gmail.com*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menguji, dan menganalisis pengaruh implementasi *total quality management (tqm)* terhadap kinerja manajerial. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 66 karyawan. Data dikumpulkan langsung dari responden dengan menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya ada dua variabel dari *total quality management (tqm)* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, yaitu Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ). Sedangkan untuk variabel dari *quality management (tqm)* yang paling dominan mempengaruhi kinerja manajerial PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang adalah Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ).

*Kata Kunci : Total Quality Management (TQM), Kinerja Manajerial*

**ABSTRACT**

This study aims to determine, test, and analyze the effect of the implementation of total quality management (tqm) on managerial performance. The study population was all employees of PT. PLN (Persero) and the Service Area Network Malang, the number of samples are 66 employees. Data are collected directly from respondents using a questionnaire research instruments. Data analysis methods used are validity test, reliability test, the classic assumption test, linear regression, and hypothesis testing. The results of this study indicate that there are only two variables of total quality management (tqm) which significantly influence managerial performance, namely Sustainable Improvement ( $X_2$ ) and Information and Communication ( $X_6$ ). As for the variables of total quality management (tqm) is the most dominant influence managerial performance of PT. PLN (Persero) and the Service Area Network Malang is Information and Communication ( $X_6$ ).

*Keywords: Total Quality Management (TQM), Managerial Performance*

## I. PENDAHULUAN

Saat ini banyak perusahaan baru dan bermunculannya konsumen yang lebih kritis terhadap barang yang semakin bermutu. Dengan meningkatnya kepekaan konsumen terhadap mutu produk serta meningkatnya jumlah produk dan jasa maka daya saing dan daya tahan perusahaan tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan tetapi juga ditentukan oleh nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang terbaik.

Maka, manajemen perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan lebih efektif dan efisien serta dapat menghasilkan keputusan yang menunjang terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara ber-kesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*.

*Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimum-

kan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001: 4). Implementasi *TQM* dalam setiap aktivitas perusahaan merupakan suatu bentuk strategi operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui peningkatan kualitas produk hingga kualitas manajemen secara menyeluruh.

Terdapat 6 variabel yang melandasi terciptanya implementasi *total quality management (tqm)* yang baik sebagai berikut (Tjiptono dan Diana, 2001) : (1) Fokus Pada Pelanggan, (2) Perbaikan Berkelanjutan, (3) Pemberdayaan Karyawan, (4) Komitmen Manajemen, (5) Pelatihan dan Pendidikan, (6) Informasi dan Komunikasi.

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam

rangka mencapai tujuan organisasi (Mardiyah dan Listiningsih, 2005: 568).

Suatu penelitian dibentuk karena adanya tujuan-tujuan tertentu untuk dicapai. Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini mempunyai tujuan :

- a. Menguji dan menganalisis pengaruh tiap-tiap variabel pada *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang secara signifikan.
- b. Menguji dan menganalisis variabel-variabel dalam *Total Quality Management (TQM)* yang lebih dominan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

## II. METODE PENELITIAN

Obyek penelitian ini adalah *Total Quality Management (TQM)* sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan Kinerja Manajerial (*dependent variable*). Dimana variabel *Total Quality Management (TQM)* terdiri dari : Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ), Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ), Pemberdayaan Karyawan ( $X_3$ ), Komitmen Manajemen ( $X_4$ ), Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ ), Informasi dan

Komunikasi ( $X_6$ ). Lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti adalah PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang yang berlokasi di Jalan Jendral Basuki Rachmad No. 111, Malang.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan eksplanatory (Sugiyono, 2005: 16). Dalam penelitian ini pendekatan eksplanatory digunakan untuk menjelaskan adanya pengaruh implementasi *total quality management (tqm)* terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Dalam penelitian ini jumlah populasinya kurang dari 100 yaitu 66, maka penelitian ini menggunakan penelitian populasi atau sensus, yaitu menjadikan semua populasi menjadi sampel (Arikunto, 2002: 109). Kemudian teknik pengambilan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, wawancara, dokumentasi.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu : uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik (uji non-multikolinearitas, uji non-autokorelasi, uji heteroskedastisitas, uji normalitas), uji regresi linear berganda, dan uji hipotesis (uji t, uji koefisien determinasi, uji variabel dominan).

### III. HASIL ANALISIS

#### 1. Uji Validitas

Pengambilan keputusan suatu item valid atau tidak valid, dapat diketahui dengan cara mengkorelasi antara skor butir dengan skor total bila korelasi  $r$  di atas ( $>$ ) 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrumen tersebut valid, begitupun sebaliknya (sugiyono dalam Asnawi dan Masyhuri, 2011: 169).

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas Variabel TQM (X) dan Kinerja Manajerial (Y)**

Indikator	Item	Korelasi (r)	Keterangan
X <sub>1</sub>	X <sub>1.1</sub>	0,901	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,894	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,797	Valid
X <sub>2</sub>	X <sub>2.1</sub>	0,781	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,699	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,632	Valid
X <sub>3</sub>	X <sub>3.1</sub>	0,762	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,836	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,735	Valid

X <sub>4</sub>	X <sub>4.1</sub>	0,736	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,755	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,801	Valid
X <sub>5</sub>	X <sub>5.1</sub>	0,608	Valid
	X <sub>5.2</sub>	0,829	Valid

	X <sub>5.3</sub>	0,845	Valid
X <sub>6</sub>	X <sub>6.1</sub>	0,754	Valid
	X <sub>6.2</sub>	0,828	Valid
	X <sub>6.3</sub>	0,788	Valid

Y	Y <sub>1</sub>	0,777	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,638	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,466	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,743	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,737	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,359	Valid
	Y <sub>7</sub>	0,347	Valid
	Y <sub>8</sub>	0,744	Valid
	Y <sub>9</sub>	0,684	Valid

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Pada tabel 1. menunjukkan bahwa masing-masing dari variabel independen maupun variabel dependen diatas valid. Hasil korelasi  $r$  menunjukkan semua item memiliki skor lebih besar dari 0,30.

#### 2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto dalam Asnawi dan Masyhuri (2011: 170), apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbach's alpha ( $\alpha$ ) lebih dari 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan reliabel sebaliknya cronbach's alpha ( $\alpha$ ) kurang dari 60% (0,60) maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

**Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas *TQM* (X) dan Kinerja Manajerial (Y)**

Variabel		Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Keterangan
X	X <sub>1</sub>	0,830	Reliabel
	X <sub>2</sub>	0,754	Reliabel
	X <sub>3</sub>	0,672	Reliabel
	X <sub>4</sub>	0,630	Reliabel
	X <sub>5</sub>	0,622	Reliabel
	X <sub>6</sub>	0,679	Reliabel
Y		0,785	Reliabel

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Pada tabel 2. menunjukkan bahwa masing-masing dari variabel independen (*TQM*) maupun variabel dependen (Kinerja Manajerial) diatas reliabel. Hasil Cronbach's Alpha menunjukkan semua variabel memiliki skor lebih besar dari 60% (0,60).

### 3. Uji Non-Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara peubah bebas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *VIF* (*Varians Inflation Factor*). Pedoman suatu model yang bebas multikolinearitas yaitu nilai *VIF*  $\leq 4$  atau 5 (Singgih Santoso dalam Asnawi dan Masyhuri, 2011: 176).

**Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Non-Multikolinearitas**

Variabel Independen	<i>VIF</i>	Keterangan
Fokus pada pelanggan (X <sub>1</sub> )	1,361	Non-Multikolinearitas
Perbaikan berkelanjutan (X <sub>2</sub> )	1,819	Non-Multikolinearitas
Pemberdayaan karyawan (X <sub>3</sub> )	1,671	Non-Multikolinearitas
Komitmen manajemen (X <sub>4</sub> )	1,828	Non-Multikolinearitas
Pelatihan & pendidikan (X <sub>5</sub> )	1,396	Non-Multikolinearitas
Informasi & komunikasi (X <sub>6</sub> )	1,695	Non-Multikolinearitas

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Dari hasil pengujian multikolinearitas pada tabel 3. dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel independen mempunyai nilai *VIF* kurang dari ( $\leq$ ) 4 atau 5. Sehingga dapat diketahui bahwa model regresi yang digunakan bebas multikolinieritas.

#### 4. Uji Non-Autokorelasi

Menurut Singgih dalam Asnawi dan Masyhuri (2011: 178) untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, melalui metode tabel Durbin-Watson yang dapat dilakukan melalui program SPSS, di mana secara umum dapat diambil patokan yaitu:

- Jika angka D-W di bawah -2, berarti autokorelasi positif.
- Jika angka D-W di bawah +2, berarti autokorelasi negatif.
- Jika angka D-W antara -2, sampai dengan +2, berarti tidak ada autokorelasi.

**Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Non-Auto korelasi**

Model	Durbin-Watson	Keterangan
1	1.847	Non-Autokorelasi

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Dari hasil perhitungan menggunakan program SPSS 17.0 *for Windows*, output pada tabel 4. diperoleh nilai D-W sebesar 1,847. Sesuai teori, jika angka D-W antara -2 sampai dengan +2, maka asumsi tidak terjadinya autokorelasi terpenuhi.

#### 5. Uji Heteroskedastisitas

heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi lain. Bila signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka persamaan regresi tersebut mengandung heteroskedastisitas dan sebaliknya non-heteroskedastisitas (Mudrajad dalam Asnawi dan Masyhuri, 2011: 178).

**Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Heteroskedastisitas**

Variabel Independen	Sig.	Keterangan
Fokus pada pelanggan (X <sub>1</sub> )	0,422	Homoskedastisitas
Perbaikan berkelanjutan (X <sub>2</sub> )	0,761	Homoskedastisitas
Pemberdayaan karyawan (X <sub>3</sub> )	0,247	Homoskedastisitas
Komitmen manajemen (X <sub>4</sub> )	0,284	Homoskedastisitas
Pelatihan & pendidikan (X <sub>5</sub> )	0,541	Homoskedastisitas

Informasi & komunikasi (X <sub>6</sub> )	0,100	Homoskedastisitas
------------------------------------------	-------	-------------------

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Dari hasil pengujian pada tabel 5. menunjukkan bahwa variabel yang diuji tidak mengandung heteroskedastisitas atau disebut juga homoskedastisitas. Artinya tidak ada korelasi antara besarnya data dengan residual, sehingga bila data diperbesar tidak menyebabkan kesalahan (residual) semakin besar pula.

#### 6. Uji Normalitas

Metode yang digunakan menguji normalitas adalah dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Jika nilai signifikansi dari hasil uji Kolmogorow-Smirnov (K-S) > 0,05, maka asumsi normalitas terpenuhi (Asnawi dan Masyhuri, 2011: 178).

**Tabel 6. Hasil Uji Asumsi Normalitas**

	Unstandardized Residual
N	66
Kolmogorov-Smirnov Z	0,868
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,439

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Hasil pengujian pada tabel 6. yang menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,439 > 0,05. Maka asumsi normalitas pada keseluruhan variabel terpenuhi.

#### 7. Uji Regresi Linear Berganda

Pengujian regresi linear berganda bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh *Total Quality Management* (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) seperti tabel di bawah ini.

**Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien (B)	Beta
Konstanta	16,857	-
X <sub>1</sub>	0,181	0,069
X <sub>2</sub>	-0,954	-0,309
X <sub>3</sub>	0,267	0,098
X <sub>4</sub>	0,135	0,036
X <sub>5</sub>	0,464	0,173
X <sub>6</sub>	1,319	0,520

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Dari hasil tabel 7. menunjukkan nilai koefisien dalam persamaan regresi linier berganda. Nilai persamaan yang dipakai adalah yang berada pada kolom koefisien (B). Standar persamaan regresi linear berganda adalah dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

$$Y = 16,857 + 0,181 - 0,954 + 0,267 + 0,135 + 0,464 + 1,319 + 0,05$$

Dari hasil analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa variabel Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ), Pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ), Komitmen Manajemen ( $X_4$ ), Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ ), dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) berpengaruh Kinerja Manajerial (Y) secara linear pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang. Sedangkan hanya variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) yang tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) secara linear.

#### 8. Uji Signifikansi Tiap Variabel (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji ada atau tidaknya pengaruh dari tiap-tiap variabel *Total Quality Management* (X) terhadap variabel Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang. Pedoman yang digunakan apabila probabilitas signifikansi lebih dari ( $>$ ) 0,05, maka tidak ada pengaruh signifikan atau  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, begitupun sebaliknya.

Selain itu, juga dilakukan dengan menggunakan perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ , apabila  $t_{hitung}$  lebih dari ( $>$ )  $t_{tabel}$  maka ada pengaruh signifikan atau  $H_0$

diterima dan  $H_a$  ditolak. Apabila  $t_{hitung}$  kurang dari ( $<$ )  $t_{tabel}$  maka tidak ada pengaruh signifikan atau  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

**Tabel 8. Hasil Uji Signifikansi Tiap Variabel (Uji t)**

Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Sig t	Keterangan
(Constant)	2,849	-	0,006	$H_a$ : diterima
$X_1$	0,554	1,997	0,582	$H_a$ : ditolak
$X_2$	-2,141	1,997	0,036	$H_a$ : diterima
$X_3$	0,708	1,997	0,482	$H_a$ : ditolak
$X_4$	0,252	1,997	0,802	$H_a$ : ditolak
$X_5$	1,366	1,997	0,177	$H_a$ : ditolak
$X_6$	3,738	1,997	0,000	$H_a$ : diterima

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Berdasarkan hasil output tabel 8. diatas, menunjukkan bahwa hanya ada dua variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial (Y). Dimana nilai  $t_{hitung}$  variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) lebih dari  $t_{tabel}$ . Dan nilai signifikansi t variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) kurang dari



alpha (5%), sehingga  $H_a$  diterima yang berarti variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) sama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Sementara variabel yang lain, yaitu Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ), Pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ), Komitmen Manajemen ( $X_4$ ), Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ ), sama-sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang. Hal itu dikarenakan nilai  $t_{hitung}$  dari variabel ( $X_1$ ), ( $X_3$ ), ( $X_4$ ), dan ( $X_5$ ) kurang dari  $t_{tabel}$  yang memiliki nilai 1,997. Dan juga nilai signifikansi  $t$  variabel ( $X_1$ ), ( $X_3$ ), ( $X_4$ ), dan ( $X_5$ ) lebih dari alpha (5%).

#### 9. Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai Adjusted R square.

**Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model</b>	1
<b>R</b>	.571 <sup>a</sup>
<b>R Square</b>	.326
<b>Adjusted R Square</b>	.257
<b>Std. Error of the Estimate</b>	3.591

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Dari hasil perhitungan pada tabel 9. dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) yang diperoleh sebesar 0,257. Hal ini berarti 25,7% kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang yang dipengaruhi oleh variabel *Total Quality Management* (X) yang terdiri dari Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ), Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ), Pemberdayaan karyawan ( $X_3$ ), Komitmen Manajemen ( $X_4$ ), Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ ), dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ). Sedangkan sisanya yaitu 74,3% kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## 10. Uji Variabel Dominan

Uji variabel dominan digunakan untuk melihat indikator yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya perbaikan sistem *Total Quality Management (TQM)* pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

**Tabel 10. Hasil Uji Variabel Dominan**

Variabel	R	r <sup>2</sup>	Kontribusi (%)
X <sub>1</sub>	0,146	0,0213	2,13%
X <sub>2</sub>	0,074	0,0055	0,55%
X <sub>3</sub>	0,343	0,1176	11,76%
X <sub>4</sub>	0,253	0,0640	6,40%
X <sub>5</sub>	0,290	0,0841	8,41%
X <sub>6</sub>	0,472	0,2227	22,27%

Sumber : Data primer (diolah), 2014

Pada tabel 10. menunjukkan bahwa dari keenam variabel pada *Total Quality Management (X)* yang paling dominan pengaruhnya pada Kinerja Manajerial (Y) adalah Informasi dan Komunikasi (X<sub>6</sub>). Hal ini dapat dilihat dari nilai kontribusinya sebesar 22,27%. Hal ini menunjukkan bahwa informasi dan komunikasi merupakan realisasi *total quality management (tqm)* yang paling optimal. *TQM* yang sukses

menuntut komunikasi dengan semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan. Para supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawan dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses *TQM*.

## IV. PEMBAHASAN

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Muhammad Ardiansyah (2010), Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari (2011), Siti Maryam (2012), dan Hikmah Hasanah (2013) tidak menguraikan pengaruh dari keenam variabel *Total Quality Management (X)* dengan spesifik.

Namun, pada penelitian ini peneliti menjelaskan secara rinci ada tidaknya pengaruh dari tiap variabel independen terhadap variabel dependen secara signifikan. Uji t dilakukan dengan menggunakan perbandingan nilai thitung dengan ttabel, dan signifikansi t dengan alpha (5%). Dari Hasil (uji t) pada tabel 4.20. dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Uji t Variabel Fokus Pada Pelanggan (X<sub>1</sub>)

Uji t terhadap variabel Fokus Pada Pelanggan (X<sub>1</sub>) didapatkan thitung sebesar

0,554 dengan signifikansi t sebesar 0,582. Karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,554 < 1,997$ ) dan signifikansi  $t > 0,05$  ( $0,582 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima.

Dengan begitu  $H_a$  : ditolak, artinya variabel Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Ini disebabkan bahwa PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang telah menerapkan fokus terhadap pelanggan dengan menyediakan beberapa tempat saran ataupun keluhan tidak hanya pada apj-apj yang terdapat di Malang, namun telah dapat melalui via website, email, sms, dan social media. Namun pada kenyataannya pihak pln belum mampu mengoptimalkan semua fasilitas tersebut secara optimal dan terorganisir. Sehingga keluhan yang masuk tidak mampu ditindak secara cepat.

Selain itu penambahan pelanggan baru terus bertambah mengikuti pertumbuhan jumlah hunian, industri dan naiknya kebutuhan di rumah tangga karena tambahan peralatan elektronik, namun ini tidak sejalan dengan penambahan kapasitas pembangkit listrik. Jadi, fokus terhadap pelanggan belum

mampu mempengaruhi kinerja manajerial karena terhambat oleh kemampuan perusahaan.

b. Uji t Variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ )

Uji t terhadap variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) didapatkan thitung sebesar 2,141 dengan signifikansi t sebesar 0,036. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,141 > 1,997$ ) dan signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,036 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak.

Dengan begitu  $H_a$  : diterima, artinya variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

c. Uji t Variabel Pemberdayaan Karyawan ( $X_3$ )

Uji t terhadap variabel Pemberdayaan Karyawan ( $X_3$ ) didapatkan thitung sebesar 0,708 dengan signifikansi t sebesar 0,482. Karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,708 < 1,997$ ) dan signifikansi  $t > 0,05$  ( $0,482 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima.

Dengan begitu  $H_a$  : ditolak, artinya variabel Pemberdayaan Karyawan ( $X_3$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN

(Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Belum mampunya pemberdayaan karyawan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang disebabkan sebagian besar karyawan berstatus outsourcing. Sehingga terjadi hambatan untuk membentuk suatu kerjasama antar karyawan tetap dengan outsourcing. Karena mereka memiliki rasa tidak adil melihat beban kerja yang ditanggung sama dengan karyawan tetap namun imbalan yang didapat tidak sama atau tidak layak.

Jadi pihak PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang menghindari terjadinya permasalahan antar karyawan, dimana mampu membawa dampak buruk terhadap kinerja manajerial.

d. Uji t Variabel Komitmen Manajemen ( $X_4$ )

Uji t terhadap variabel Komitmen Manajemen ( $X_4$ ) didapatkan thitung sebesar 0,252 dengan signifikansi t sebesar 0,802. Karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,252 < 1,997$ ) dan signifikansi  $t > 0,05$  ( $0,802 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima.

Dengan begitu  $H_a$  : ditolak, artinya variabel Komitmen Manajemen ( $X_4$ ) tidak

berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Belum mampunya komitmen manajemen mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang disebabkan adanya konflik interpersonal yang terjadi antara karyawan dan manajer junior disebabkan karena masalah pengalaman kerja, faktor persepsi mengenai perencanaan manajemen. Karyawan senior meyakini nilai kenyamanan dan keamanan dalam hidup, sehingga mereka bersikap sangat konservatif, loyal dan mau bekerja keras.

Sementara itu karyawan junior meyakini nilai-nilai persahabatan, kebahagiaan, dan kesenangan sehingga mereka menunjukkan sikap yang luwes, menghendaki waktu luang untuk kepuasan kerja serta mengutamakan persahabatan. Dari perbedaan itulah yang menghambat terciptanya komitmen manajemen, karena masih adanya sikap senioritas pada diri karyawan, sehingga selalu terjadi per-selisihan dengan suatu inovasi keputusan guna perbaikan organisasional.

e. Uji t Variabel Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ )

Uji t terhadap variabel Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ ) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 1,366 dengan signifikansi  $t$  sebesar 0,177. Karena  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,366 < 1,997$ ) dan signifikansi  $t > 0,05$  ( $0,177 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima.

Dengan begitu  $H_a$  : ditolak, artinya variabel Pelatihan dan Pendidikan ( $X_5$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Belum mampunya pelatihan dan pendidikan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang disebabkan perusahaan tidak rutin bahkan jarang melakukan pelatihan atau pendidikan bagi karyawannya secara berkelanjutan. Itu disebabkan besaran tarif yang menjadi sumber profit perusahaan, saat ini tidak menutupi biaya operasional PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Tarif yang berlaku saat ini rata-rata sebesar Rp. 656 /Kwh sedangkan biaya operasi sebesar Rp. 1.122/Kwh. Untuk mengatasi masalah tersebut, dengan

munculnya kebijakan pln salah satunya memangkas anggaran training untuk karyawan. Sehingga kinerja manajerial hanya didasarkan pada pengalaman kerja tiap karyawan bukan pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh perusahaan.

f. Uji t Variabel Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ )

Uji t terhadap variabel Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,738 dengan signifikansi  $t$  sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,738 > 1,997$ ) dan signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak.

Dengan begitu  $H_a$  : diterima, artinya variabel Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang.

Kemudian, Peneliti terdahulu yang dilakukan oleh Siti Maryam (2012) menyebutkan bahwa dari tiap-tiap variabel Total Quality Management (X) tidak ada yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel dependennya yaitu Kinerja Perusahaan (Y). Sedangkan pada penelitian ini, peneliti mampu menemukan satu indikator variabel Total Quality Management (X) yang paling dominan

diantara yang lain yaitu variabel Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ).

Pernyataan tersebut diperkuat dengan nilai kontribusi  $X_6$  yang terdapat pada tabel 4.22. yaitu sebesar 22,27%. Hal ini menunjukkan bahwa informasi dan komunikasi merupakan realisasi *total quality management (tqm)* yang paling optimal. Dari hasil tersebut, dapat tercermin bahwa PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang menuntut terciptanya komunikasi yang efektif, baik dengan semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan.

Para supervisor memelihara keterbukaan dari arus komunikasi dimana seluruh karyawan dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses TQM yang diterapkan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang selama ini.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari implementasi *Total Quality Management (X)* terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan kota malang. Berdasarkan data yang telah ditemukan pada penelitian di lapangan dan data diolah secara

statistik, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada konsep *Total Quality Management (X)*, hanya ada dua variabel yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang yaitu Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ) dan Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ). Hal ini ditunjukkan dari hasil  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,141 > 1,997$ ) dan signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,036 < 0,05$ ) untuk variabel Perbaikan Berkelanjutan ( $X_2$ ), dan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,738 > 1,997$ ) dan signifikansi  $t < 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ) untuk Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) yang ditunjukkan pada tabel 4.20.
2. Informasi dan Komunikasi ( $X_6$ ) merupakan variabel yang paling dominan diantara variabel-variabel pada *Total Quality Management (X)* yang berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang. Hal ini ditunjukkan dari nilai kontribusi ( $X_6$ ) yang terdapat pada tabel 4.22. yaitu sebesar 22,27%. Dengan begitu, informasi dan komunikasi merupakan realisasi *total*

*quality management (tqm)* yang paling optimal.

Saran-saran yang dapat diberikan peneliti untuk pihak perusahaan sebagai bahan pertimbangan keputusan PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang di masa mendatang, ataupun bagi peneliti selanjutnya yang memanfaatkan penelitian ini sebagai bahan referensi sebagai berikut :

1. Pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* di PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang dinilai sudah baik, namun perusahaan hendaknya selalu mengevaluasi apakah unsur-unsur dari *TQM* telah diterapkan secara terus menerus dan konsisten dalam jangka waktu yang panjang, sehingga penerapan *TQM* dapat memberikan dampak positif yang sangat besar untuk perusahaan, khususnya meningkatkan kinerja manajerial menjadi lebih baik.
2. Dari hasil penelitian secara parsial yang diperoleh, hanya dua indikator variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang yaitu perbaikan berkelanjutan

dan informasi & komunikasi. Untuk itu, supaya kinerja manajerial berjalan sempurna, pihak PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang harus lebih memfokuskan diri untuk menjalankan keempat indikator variabel lainnya yang terdiri dari fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, komitmen manajemen, dan pelatihan & pendidikan. Sehingga, dengan implementasi *total quality management (tqm)* yang efektif secara keseluruhan dapat mendorong terciptanya suatu kinerja manajerial yang berkualitas.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Agus Widarsono, 2007, Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Perusahaan Go-Publik Di Jawa Barat), *Jurnal Akuntansi Fe Unsil*, Volume 2, Nomor 2, Halaman 289.
- Asep Hermawan, 2009, *Penelitian Bisnis Paradigma Kuantitatif*, Edisi Kedua, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Asisi Verry, 2013, *Analisis Koefisien Determinasi (Uji  $R^2$ )*, (Online), (<http://asisiverry.blogspot.com/2013/0>)

- [8/analisis-koefisien-determinasi-ujir2.html](#), diakses 10 Desember 2013).
- Asnawi, Nur dan Masyhuri. 2011. *Metodologi Riset*, Penerbit UIN Maliki Press, Malang.
- Barry Render and Jay Heizer, 2001, *Principles of Operations Management*, “Prinsip-prinsip Manajemen Operasi”, Penerjemah Kresnohadi Ariyoto, Penerbit PT. Salemba Empat, 2001, Jakarta.
- Ferdi Fadly, 2013, *Penentuan Variabel Dominan pada Regresi*, (Online), (<http://ferdifadly.blogspot.com/2013/03/penentuan-variabel-dominan-pada-regresi.html>), diakses 10 Desember 2013).
- Gaspersz, Vincent, 2002, *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*, Penerbit Gramedia, Jakarta.
- Hansen, D.R., dan Mowen, M.M, 2009, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedelapan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hastuti, Sri dan Luky Wijayanti, 2009, Kinerja Manajerial : Hasil Kerjasama Tim dan Perbaikan Berkesinambungan, *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, Volume 9, Nomor 1, Halaman 13.
- Hikmah Hasanah, 2013, *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- J. Supranto, 2001, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Edisi Kedua, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P., 2002, *Operation Management: Strategy And Analysis*, Prentice Hall, New Jersey.
- Lucky Koryanto, 2010, *Total Quality Management*,(Online), ([http://lcpro.files.wordpress.com/2010/05/tugas\\_mpro\\_kartawan.pdf](http://lcpro.files.wordpress.com/2010/05/tugas_mpro_kartawan.pdf)), diakses 14 Oktober 2013).
- Malhotra, Naresh K, 2009, *Riset Pemasaran Pendekatan Terapan*, Edisi Keempat, Penerbit PT. Indeks, Jakarta.
- Mardalis, 2008, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Edisi Pertama, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Mardiyah, Ainul Aida dan Listianingsih, 2005, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan



- Kinerja Manajerial, *Jurnal SNA*, Volume 8, Halaman 568.
- Muhammad Ardiansyah, 2010, *Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial*, Skripsi, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Surabaya.
- Narsa, I Made & Rani Dwi Yuniawati, 2003, Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Manajement dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Keuangan*, Volume 5, Nomor 1, Halaman 24.
- Nasution, M. Nur, 2005, *Manajemen Mutu Terpadu*, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari, 2011, *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan*, Skripsi, Fakultas Teknik, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Siti Maryam, 2012, *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan*, Skripsi, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung.
- Sugiyono, 2005, *Metode Penelitian Bisnis*, Edisi Kedelapan, Penerbit CV. Alfabeta, Bandung.
- Suharsimi Arikunto, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Kelima, Penerbit PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Syaiful Rahman, Muhammad Nasir dan Sri Handayani, 2007, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial, *Jurnal SNA*, Volume 10, Halaman 6.
- Syamsi Hadi, 2010, *Sejarah Perkembangan Manajemen Mutu*, (Online), (<http://syamsisite.blogspot.com/2010/11/sejarah-perkembangan-manajemen-mutu.html>, diakses 11 Maret 2013).
- Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, 2001, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Zulian Yamit, 2005, *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Edisi Pertama, Penerbit Ekonisia, Yogyakarta.