



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT
TERHADAP KINERJA MANAJER UNIT (STUDI KASUS PADA PT.
TELKOM, TBK WILAYAH SUMATRA BARAT)**

SKRIPSI



**NOVIA ZAYETRI
07153082**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2011**

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : NOVIA ZAYETRI
No BP : 07 153 082
Jenjang Pendidikan : S1 (Strata Satu)
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manager Unit (Studi Kasus PT. TELKOM, Tbk Wilayah Sumatra Barat)

Telah diuji dan disetujui skripsinya melalui seminar skripsi yang diadakan pada tanggal 1 Juli 2011 sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku.

Padang, 20 Juli 2011
Pembimbing



Drs. A Rizal Putra, Msi, Ak
NIP : 195909121989031003

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE, MA
NIP. 195410091980121001

Dr. H. Yuskar. SE, MA, Ak
NIP. 196009111986031001

***The Influence of Total Quality Management for Unit Manager Performance
(Study Cases in PT. TELKOM, Tbk West Sumatra)***

ABSTRAK

The purpose of this study are to show how the the implementation of total quality management in PT. Telkom, Tbk Sumatra Barat and to make sure by getting the objective evidence of the influence by implementing total quality management for manager performance in the unit of PT. Telkom, Tbk Sumatra Barat. Sample of this study are manager and assisten manager PT. Telkom, Tbk Sumatra Barat divided in three division, costumer service, access and equipment. The data analysis of this study reach used questioner that test by using simple regression analysis measured the influence of total quality management for manager performance. This research showed that there are significant reasult of the influence by implementing total quality management for manager performance in the unit of PT. Telkom, Tbk Sumatra Barat. PT. Telkom, Tbk Sumtra Barat also implementing all part of total quality management in bussiness process.

Keywords: Total Quality Management, Measurement of manager performance, Influence of the implementation total quality management in manager unit performance.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamiin. Segala puji dan syukur kepada Allah SWT penguasa alam semesta yang telah melimpahkan rahmat yang begitu besar kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manager Unit (Studi Kasus Pada PT. TELKOM, Tbk Wilayah Sumatra Barat)”**. Shalawat serta salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun umatnya

Tiada kata yang dapat penulis ucapkan selain rasa syukur yang sebesar-besarnya kehadiran Allah SWT dan kepada semua pihak yang telah membantu menyumbangkan tenaga dan pikiran sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Karena penulis tidak akan mampu menyelesaikan skripsi ini sendiri tanpa arahan, bimbingan, dan kritikan kepada penulis. Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papa Jalizar dan mama Kasmayenti, terima kasih atas kasih sayangnya dalam memberikan contoh dalam kehidupan dan kerja keras dalam berusaha, Adik- adik (Oktri D.P, Hegi Aulia dan Amelia Zayetri) terimakasih untuk kasih sayangnya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE., MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
3. Bapak Dr. H. Yuskar SE., MA., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang.
4. Manager PT. Telkom Wilayah Sumbar, Manager Infratel Sumbar, Diva Sumbar, *Costumer Services* Sumbar.

5. Bapak Drs. A. Rizal Putra, Msi, Ak. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan tulus, ikhlas dalam penyelesaian skripsi.
6. Ibu Warnida dan Ibu Nini selaku dosen penguji kompre, terimakasih untuk arahan dan nasihatnya Ibu.
7. Bapak dan Ibu dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna bagi penulis ke depannya.
8. Staff admistrasi biro jurusan Akuntansi Da Ari, Mama, Ni eva. Terimakasih atas bantuan dan kerjasamanya selama ini.
9. Uda Saracen, Febby Arief Zeindra, terimakasih untuk dukunganya, arahannya dan pelajarannya untuk menjadi mandiri. Semoga WMI-nya tercapai 2011 ini, Amiiiiiin ya Allah.
10. Sahabat- sahabat yang selalu mengisi hari-hari penulis selama ini, Nesi, Gina. Sahabat yang juga berjuang di Akuntansi Marisa S, Anne, Yesi Melani, Febby Suci, Laura Martha P, Merry Arizona, *How can I do anything without u guys :D*
11. Sahabat seperjuangan, Elfi Syukri, Resti A, Kelly Nartha S, Elnanda, Putri M, Winda, Allevia, Pinto Sulung dan kembarannya, Terimakasih para guru, *Manjadda Wajadda.*
12. Teman-teman di Neo Telemetry. *I love Neo Telemetry much.* Dukungan, pengalaman, pelajaran dan kerja keras yang diajarkan sangat berarti. Terima kasih uda- uda, sahabat- sahabat super, adik- adik. Neo Telemetry seperti toserba yang menyediakan semuanya. *Work hard by hard word.*

13. Teman-teman Sanasib Saraso XXII. Bangga menjadi bagian dari kalian semua.
14. Teman-teman angkatan 2007. Terimakasih para guru.
15. Kakak-kakak, abang-abang dan adik-adik di Akuntansi Unand yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih banyak, dan tetap semangat.
16. Kepada semua pihak yang telah membantu penulis, memberikan arahan, masukan, bantuan tenaga dan pikiran yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Sekali lagi penulis ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Penulisan skripsi ini tentunya belumlah sempurna, masih banyak kelemahan dan kekurangan. Untuk itu penulis harapkan kekurangan itu dapat menjadi perbaikan untuk ke depannya.

Akhirnya semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak baik bagi penulis maupun bagi pembaca.

Padang, Juli 2011

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1 Total Quality Management (TQM).....	7
2.1.1 Pengertian TQM.....	7
2.1.2 Prinsip- Prinsip Utama TQM.....	11
2.1.3 Langkah- Langkah Penerapan TQM.....	14
2.2 Pengukuran dan Sasaran Perbaikan.....	18
2.2.1 Pengukuran Biaya Kualitas.....	18
2.2.2 Pelaporan Informasi Biaya Kualitas.....	21

2.2.3 Peralatan Kualitas.....	23
2.3 Kinerja Manajerial.....	29
2.4 Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial...	31
2.5 Hipotesis Penelitian	33

BAB III: METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian.....	34
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	34
3.3 Populasi dan Sampel.....	34
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	35
3.5 Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel.....	36
3.6 Metode dan Model Analisis Data.....	44
3.7 Teknik Pengujian Hipotesis.....	45

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian.....	46
4.1.1 Sejarah Umum PT. TELKOM.....	46
4.1.2 Visi Misi dan Tujuan.....	49
4.1.3 Stuktur Organisasi.....	50
4.1.4 Produk dan Layanan.....	53
4.2 Analisis Penelitian.....	56
4.2.1 Analisis Deskriptif.....	56
4.2.1.1 Profil Responden Berdasarkan Umur.....	57
4.2.1.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	

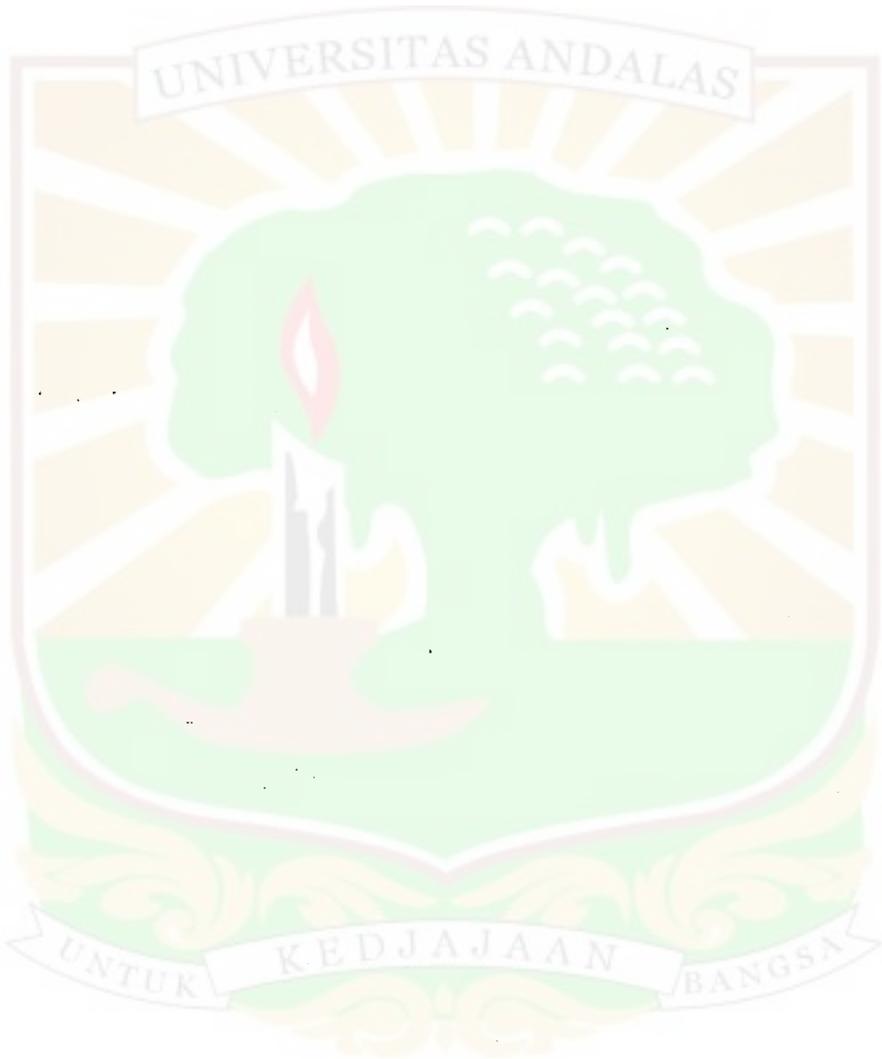
dan Status Pernikahan.....	58
4.2.1.3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja...	59
4.2.1.4 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	60
4.2.1.5 Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	60
4.2.1.6 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan ...	61
4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data.....	62
4.2.2.1 Uji Validitas	62
4.2.2.2 Uji Reliabilitas.....	66
4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	67
4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis.....	69
4.3 Pembahasan.....	73
4.3.1 Penerapan TQM pada PT. TELKOM wilayah Sumatra Barat.....	73
4.3.2 Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajer Unit PT. TELKOM wil. Sumbar.....	76
BAB V : PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	77
5.2 Batasan Penelitian.....	78
5.3 Saran.....	79
DAFTAR REFERENSI.....	xi
LAMPIRAN.....	80

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Fokus Pada Konsumen	36
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel Perbaikan Berkelanjutan	37
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel Komitmen Manajemen	38
Tabel 3.4	Operasionalisasi Variabel Penelitian	38
Tabel 3.5	Operasionalisasi Variabel Pemberdayaan Karyawan	39
Tabel 3.6	Operasionalisasi Variabel Pembandingan Kinerja	40
Tabel 3.7	Operasionalisasi variabel Penggunaan Piranti Statistik	40
Tabel 4.1	<i>Descriptive Statistics</i>	57
Tabel 4.2	Umur	58
Tabel 4.3	Jenis Kelamin	58
Tabel 4.4	Status Perkawinan	59
Tabel 4.5	Masa Kerja	59
Tabel 4.6	Jabatan	60
Tabel 4.7	Unit Kerja	61
Tabel 4.8	Pendidikan	61
Tabel 4.9	Hasil Tes Validitas TQM	62
Tabel 4.10	Hasil Tes Validitas Kinerja Manajer Unit	65
Tabel 4.11	Realibilitas	66
Tabel 4.12	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	68
Tabel 4.13	Variables Entered/Removed ^b	70
Tabel 4.14	Model Summary	71
Tabel 4.15	ANOVA ^b	71
Tabel 4.16	Coefficients ^a	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Regresion Scatterplot.....	69
------------	----------------------------	----



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi**
- Lampiran 2 Kuesioner**
- Lampiran 3 Tabulasi Kuesioner**
- Lampiran 4 Frekuensi Responden**
- Lampiran 5 Output validitas dan pelaibilitas tes penerapan TQM**
- Lampiran 6 Output validitas dan realibilitas tes kinerja manajer unit**
- Lampiran 7 Output Tes Normalitas**
- Lampiran 8 Regresi linier Sederhana**



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini banyak perusahaan- perusahaan baru dan bermunculannya konsumen yang lebih kritis menimbulkan permasalahan baru bagi perusahaan dalam hal optimisasi: (1) tuntutan konsumen terhadap barang yang semakin bermutu, (2) kurangnya kesetiaan konsumen terhadap suatu produk, (3) kemampuan perusahaan pesaing sebagai *follower* menyebabkan keberanian mereka untuk mengadakan serangan terbuka dalam periklanan, (4) persaingan harga yang mulai tidak sehat. Optimisasi ialah suatu proses untuk mencapai hasil yang ideal atau optimal. Dalam disiplin matematika optimisasi merujuk pada studi permasalahan yang mencoba untuk mencari nilai minimal atau maksimal dari suatu fungsi nyata. Untuk dapat mencapai nilai optimal, baik minimal maupun maksimal tersebut, secara sistimatis dilakukan pemilihan nilai variabel nyata yang akan memberikan solusi optimal. Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya berusaha untuk mencapai laba yang optimum demi kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Memaksimumkan laba adalah perkara yang kompleks karena mencakup faktor-faktor penentu penerimaan, biaya, dan tingkat diskonto untuk setiap tahunnya pada masa yang akan datang.

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. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan

berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. TQM memberikan manfaat yaitu meningkatkan daya saing perusahaan.

Konsep TQM merupakan konsep perbaikan terus-menerus yang diterapkan perusahaan di tiap-tiap level operasi. Perbaikan terus menerus yang dilakukan dengan melakukan pemantauan terhadap kualitas produk dan jasa di tiap-tiap level operasi. Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk yang dihasilkan menjadi kecil, atau dengan kata lain kerusakan produk pada tahap-tahap proses produksi cenderung tidak ada sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan tambahan biaya lagi untuk melakukan perbaikan produk rusak, yang menjadikan beban biaya produksi kecil, laba perusahaan akan menjadi tinggi, dan konsumen mendapatkan produk yang berkualitas baik.

Industri komunikasi merupakan salah satu industri yang memiliki persaingan yang ketat saat ini. Pelanggan lebih mengutamakan kualitas yang diberikan yang memiliki harga terjangkau. PT. TELKOM merupakan perusahaan pada industri komunikasi yang ada di Sumatra Barat yang digunakan dalam penelitian ini sebagai perusahaan yang diteliti.

PT. TELKOM dengan tujuan perusahaan menciptakan posisi terdepan dengan memperkuat bisnis *legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015, harus didukung

dengan tindakan- tindakan strategis yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Kebijakan- kebijakan strategis PT. TELKOM yaitu (1) mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / *fixed wireline* (FWL), (2) memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / *fixed wireless access* (FWA) dan mengelola portofolio *nirkabel*, (3) melakukan investasi pada jaringan *broadband*, (4) mengintegrasikan solusi bagi UKM, *enterprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*, (5) mengembangkan layanan Teknologi Informasi termasuk *e-payment*, (6) berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*, (7) berinvestasi pada peluang bisnis internasional yang strategis, (8) mengintegrasikan *Next Generation Network* (NGN) dan OBCE (*Operational support system, Business support system, Customer support system and Enterprise relations management*), (9) menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio, dan (10) melakukan transformasi budaya perusahaan. Semua strategi bisnis ini bertujuan untuk keberlangsungan perusahaan dan peningkatan *customer satisfaction* yang merupakan tujuan dari penerapan TQM.

PT. TELKOM mengimplementasi TQM dengan nama *Malcolm Baldrige*. Sesuai dengan kriteria *Malcolm Baldrige*, perusahaan melakukan perlindungan terhadap mutu perusahaan dimana mutu ditentukan oleh pelanggan, kepemimpinan dari bisnis dibutuhkan untuk menciptakan nilai mutu yang jelas, dan perbaikan secara terus- menerus fokus manajemen dalam system dan proses. Kebijakan- kebijakan PT. TELKOM yang terkait dengan TQM terhadap konsumen seperti pengembangan pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya *Divisi Business Service* untuk merespon perkembangan pasar segmen

UKM, dan penajaman pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya organisasi *Divisi Consumer Service* yang diarahkan untuk peningkatan pertumbuhan bisnis dari pelanggan telepon kabel tidak bergerak dengan memanfaatkan peluang pertumbuhan pada bisnis *konvergensi broadband* dan layanan baru lainnya berdasarkan akses *high bandwidth*. Perusahaan melakukan transformasi bisnis dalam upaya peningkatan kualitas terhadap produk dan layanan terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Untuk mengetahui adanya pengaruh TQM terhadap kinerja manajer unit, maka penulis melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajer Unit PT. TELKOM, Tbk. Wilayah Sumatra Barat”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *total quality management* PT. TELKOM, Tbk. Wil. Sumbar?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajer unit PT. TELKOM, Tbk. wil. Sumbar?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penerapan TQM pada PT. TELKOM, Tbk. Wil. Sumbar.
2. Untuk menemukan bukti empiris pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajer unit PT. TELKOM, Tbk kantor Wilayah Sumatra Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan agar memberi manfaat bagi semua pihak, antara lain

1. Bagi penulis

Memberi wawasan kepada penulis tentang penerapan TQM pada perusahaan jasa. Selain itu juga sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang didapatkan diperkuliahan dengan kenyataan yang didapatkan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan dan informasi dalam mengambil keputusan manajemen yang berhubungan dengan penerapan TQM dan bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap untuk kinerja manajer unit.

3. Bagi pihak lain

Sebagai salah satu dasar untuk penyelesaian penelitian selanjutnya dibidang penerapan TQM.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Skripsi ini terdiri dari lima bab yaitu:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini Bagian kedua yang berisi pembahasan mengenai permasalahan yang akan dibahas. Uraian kerangka teoritis akan dimulai dengan penjelasan mengenai TQM, pengukuran dan sasaran perbaikan, dan kinerja manajerial.

Bab III Metodologi Penelitian.

Bab ini akan berisikan desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metode dan model analisis data, pengujian hipotesis.

Bab IV Pembahasan

Bab ini terdiri dari tiga bagian, yaitu : Gambaran umum perusahaan yang menjelaskan sejarah dan perkembangan perusahaan, visi misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi dan produk layanan. Bagian kedua akan berisikan analisis penelitian dari data dan bahian tiga mengenai pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup

Merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. *Total Quality Management*

2.1.1 *Pengertian Total Quality Management*

Total quality management (TQM) didefinisikan sebagai konsep perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, yang melibatkan semua karyawan di setiap level organisasi, untuk mencapai kualitas yang terbaik dalam semua aspek organisasi melalui proses manajemen. Pengertian TQM secara rinci menurut Handoko (2002):

1. *Pengertian Total*

Menunjukkan bahwa TQM merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses TQM. Lebih lanjut kata total berarti bahwa TQM mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.

2. *Pengertian Kualitas*

Bukan berarti sekedar produk bebas cacat, tetapi TQM lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas. Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting : kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama

bagi pelanggan lain. Tantangan TQM adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.

Menurut Hansen Mowen (2002 : 21) kualitas suatu produk atau jasa merupakan sesuatu yang memenuhi atau melampaui pengharapan pelanggan akan delapan dimensi berikut ini:

a. Kinerja

Kinerja merujuk ke bagaimana konsisten dan baiknya fungsi suatu produk. Untuk jasa, prinsip ketidakberpisahan berarti bahwa jasa dilakukan dengan kehadiran pelanggan. Dimensi kinerja untuk jasa dapat dijelaskan lebih lanjut dengan atribut daya tanggap (kecepatan dalam melayani), keyakinan dan empati. Daya tanggap adalah keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan jasa dengan konsisten dan cepat. Keyakinan merujuk ke pengetahuan dan kesopanan para pegawai dan kemampuan mereka untuk membawa kepercayaan dan keyakinan diri. Empati berarti pemberian kepedulian, perhatian secara individual kepada pelanggan.

b. Estetika

Estetika berkaitan dengan penampilan produk- produk yang berwujud termasuk juga dengan penampilan fasilitas, peralatan, personal, dan perlengkapan komunikasi yang berkaitan dengan jasa.

c. Kemampuan memberikan jasa

Kemampuan memberikan jasa berkaitan dengan kemudahan pemeliharaan dan atau perbaikan suatu produk.

d. Bentuk

Bentuk (kualitas desain) merujuk ke karakteristik suatu produk yang membedakan produk yang sejenis secara fungsional. Kualitas desain yang lebih tinggi biasanya direfleksikan dalam biaya manufaktur yang lebih tinggi dan harga jual yang lebih tinggi. Desain kualitas membantu perusahaan untuk menentukan target pasarnya.

e. Kemampuan untuk diandalkan

Kemampuan yang diandalkan adalah probabilitas suatu produk atau jasa dalam melakukan fungsinya untuk jangka waktu tertentu.

f. Daya tahan

Daya tahan didefinisikan sebagai jangka waktu berfungsinya suatu produk.

g. Kesesuaian

Kesesuaian kualitas merupakan suatu tolak ukur mengenai bagaimana suatu produk memenuhi spesifikasinya.

h. Kecocokan dengan kegunaan

Kecocokan dengan kegunaan adalah kesesuaian suatu produk dengan fungsi- fungsinya seperti yang diiklankan. Jika ada yang cacat dalam rancangan dasarnya, produk tersebut dapat gagal dipasarkan, walaupun sesuai dengan spesifikasinya.

Jadi perbaikan kualitas berarti memperbaiki satu atau lebih dari delapan dimensi kualitas sementara mempertahankan dimensi- dimensi lainnya. Menyediakan produk yang lebih tinggi dari pesaing berarti membuat buruk kinerja pesaing setidaknya pada satu dimensi, sementara tetap bersaing pada dimensi- dimensi lainnya.

3. Pengertian Manajemen

Mengandung arti bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan TQM sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi TQM mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi, orientasi strategik, dan berbagai praktek manajemen vital lainnya.

Total quality management adalah suatu pendekatan sistem untuk mengintegrasikan semua fungsi dan proses dalam suatu organisasi agar tercapainya penyempurnaan mutu barang atau jasa secara berkesinambungan dengan tujuan untuk mencapai kepuasan konsumen (Supriyono : 1999). Untuk membantu tercapainya TQM harus memperhatikan daur hidup produk seperti desain dan pengembangan, pengadaan masukan, produksi, pemasaran, distribusi, dan pelayanan. *Total quality management* adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu dari berbagai praktek manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas.

Menurut Nasution (2001:28) yang membedakan TQM dengan pendekatan-pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen-komponennya. Komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, yaitu: fokus pada

pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*Teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Menurut Nasution (2001:42) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan.

2.1.2 Prinsip – Prinsip Utama *Total Quality Management*

Menurut Hensler dan Brunell dikutip oleh fandy Tjiptono (2003:14-15), ada empat prinsip utama dalam *total quality management*. Keempat prinsip itu adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

2. Respek terhadap setiap orang

Perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreatifitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan.

Ada dua konsep pokok yang terkait dengan hal ini:

- a. Prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan organisasi dapat memfokuskan operasinya pada situasi yang vital sistem organisasi.
- b. Variasi atau variabelitas kerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus *Plan-Do-Check-Act-Analyze*, yang terdiri dari langkah- langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Menurut Vincent Gasperz (2001:78) terdapat beberapa konsep penting yang berhubungan dengan perbaikan baik dalam hal mutu maupun manajemen, yaitu:

a. Kepemilikan

Memberikan tanggung jawab untuk merancang, mengoperasikan serta memperbaiki suatu proses.

b. Perencanaan

Membangun pendekatan yang terstruktur untuk dapat memahami serta mendefinisikan dan mendokumentasikan seluruh dokumen utama dalam proses.

c. Pengendalian

Mencakup keefektifan semua output sehingga dapat memenuhi semua harapan konsumen.

d. Pengukuran

Membuat kriteria ketepatan dan keakuratan konsumen.

e. Peningkatan

Dengan meningkatkan efektifitas proses dalam menanamkan secara permanen perbaikan- perbaikan yang telah dilaksanakan.

f. Optimasi

Berusaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas serta produktifitas dengan menanamkan secara permanent perbaikan yang telah dilaksanakan.

Unsur-unsur utama TQM menurut Tjiptono dan Diana (1998: 4-5)

- a) Fokus pada pelanggan.
- b) Obsesi terhadap kualitas.
- c) Pendekatan ilmiah.
- d) Komitmen jangka panjang.
- e) Kerja sama tim.
- f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan.
- g) Pendidikan dan pelatihan.
- h) Kebebasan yang terkendali.

- i) Kesatuan tujuan.
- j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

2.1.3 Langkah- Langkah Penerapan TQM

Menurut Lecles dan Malcolm Munro (1997) merincikan langkah- langkah penerapan TQM adalah sebagai berikut:

Tahap 1 : Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam dorongan untuk perbaikan mutu yang terus- menerus. Perencanaan dilakukan dengan membentuk tim pusat, yang diketua oleh direktur mutu untuk menyelidiki metode- metode yang ada, dan menyusun metode dasar. Agar dapat memusatkan perhatian pada tujuan utama program perbaikan mutu, tim pusat menetapkan empat asas dasar:

1. Mutu dirumuskan sebagai dasar penyesuaian terhadap kebutuhan.
2. Sistem untuk menghasilkan mutu adalah pencegahan.
3. Standar kerja adalah tanpa cacat.
4. Pengukuran mutu adalah harga ketidaksesuaian.

Agar dapat menerjemahkan asas dasar ini kedalam pelaksanaan, tim dapat menerbitkan suatu bimbingan langkah demi langkah untuk tim perbaikan mutu berupa buku pegangan. Buku pegangan ini mengandung rencana mutu dimana setiap langkah diuraikan, tujuan- tujuannya, manfaat- manfaatnya, siapa yang perlu terlibat, dan garis- garis bimbingan bagaimana rencana tersebut dapat diterapkan.

Tahap 2: Mengidentifikasi Biaya- Biaya Mutu

Delapan hal yang dilakukan mencapai keberhasilan program perbaikan mutu (*Quality Improvement Programme- QIP*) yaitu:

1. Dukungan
2. Menghilangkan kecacatan
3. Kunjungan layanan yang dapat dihindari
4. Pengerjaan ulang
5. Pelonggaran kinerja
6. Rekening yang lewat
7. Penyerahan tepat waktu/ tepat rincian ketentuannya
8. Persediaan

Tahap 3 : Pelatihan dan Komunikasi

Tujuan utama untuk membuat perubahan yang perlu dalam mendidik semua pegawai di seluruh perusahaan. Dengan mengawalinya di puncak dan selanjutnya berjalan menurun serta menyebarkan keseluruh bagian organisasi, pesan pelatihan dialirkan kebawah dan keseluruh perusahaan. Tujuannya adalah mendidik manajemen dan para pegawai bahwa kesalahan dan masalah bukan merupakan kenyaan hidup dengan menekankan bahwa kesalahan dan masalah dihilangkan dari sumbernya, sekali dan seterusnya dengan menyediakan perbaikan sementara.

Jenis program pelatihan lengkap dan luas ini mempunyai dua tujuan:

1. Meletakkan dasar yang dibutuhkan untuk memungkinkan setiap pegawai memenuhi komitmen mereka terhadap mutu terpadu dan perubahan cara perusahaan beroperasi.

2. Menunjukkan kepada setiap pegawai pentingnya TQM dan komitmen yang sedang dilakukan perusahaan guna memastikan keberhasilannya.

Tahap 4 : Pengukuran Keberhasilan

Kemampuan sebuah bisnis memenuhi kebutuhan para pelanggannya lebih baik dibandingkan pesaingnya merupakan alasan perusahaan untuk dapat bertahan hidup dan makmur. Tiga hal kunci dalam pengukuran keberhasilan.

1. Pandangan pelanggan

Pelanggan eksternal adalah pelanggan yang membayar tagihan- tagihan. Sebuah perusahaan harus memantau pandangan pelanggannya melalui penelitian bebas dalam suatu upaya mengukur keberhasilan program.

2. Pandangan para pegawai

Perusahaan perlu melaksanakan penelitian tentang pandangan pegawai tentang bagaimana perusahaan dijalankan, seberapa baik masing- masing individu diperlakukan, dan peluang- peluang apa yang harus mereka kembangkan dalam perusahaan.

3. Harga ketidakpastian

Tujuan ini dapat dilaksanakan dengan masing- masing unit kegiatan dialokasikan pada porsi dari sasaran untuk tahun yang bersangkutan. Kemampuan manajemen untuk mencapai penghematan yang ditentukan dan sasaran- sasaran perbaikan mutu lainnya merupakan bagian penting dalam penilaian kinerja untuk setiap unit dan manajer seniornya pada setiap akhir tahun. Dasar penilain ini diperhitungkan dalam skema bonus manajemen.

Tahap 5 : Pencegahan dan Perbaikan

Bagian- bagian utama dalam program ini :

1. Penetapan sasaran untuk perbaikan. Sasaran keuangan kunci yang dijadikan sasaran. *Benchmarking* merupakan salah satu kunci keberhasilan yang dicapai oleh kelompok. Sebagai bagian dari proses pelatihan, setiap pegawai telah didorong keberaniannya untuk menguji secara kritis bagaimana kegiatan- kegiatan dilakukan pada saat ini dan menyarankan bagaimana hal ini dapat diperbaiki. *Benchmarking* informal ini didorong pelaksanaannya di seluruh perusahaan, pada setiap tingkat dan untuk setiap kegiatan.
2. Tim tindakan perbaikan dan lingkaran mutu. Lingkungan mutu dibentuk untuk menangani masalah- masalah mutu yang hanya berpengaruh pada bagian kerja tertentu.

Tahap 6 : Pengakuan

Menerapkan sebuah program perbaikan mutu yang berkesinambungan menuntut komitmen seluruh pegawai. Keterlibatan aktif didalam tim perbaikan mutu memberi pegawai kemampuan untuk mengubah bagaimana segala hal dikerjakan, memanfaatkan lebih banyak keahlian mereka dan membuat mereka merasa lebih banyak terlibat dalam cara kesetiaan kepada perusahaan. Hal ini berhasil memperbaiki moral dan kesetiaan kepada perusahaan yang berdampak sangat berarti pada kinerja pegawai dan sebagai hasilnya pada kinerja bisnis secara keseluruhan.

2.2 Pengukuran dan Sasaran Perbaikan

2.2.1 Pengukuran Biaya Kualitas

Menurut Lesley dan Malcolm Munro (1998) biaya kualitas adalah semua biaya yang ditimbulkan oleh bisnis untuk memastikan bahwa jumlah keseluruhan layanan yang disediakan bagi pelanggan sesuai dengan tuntutan mereka. Biaya meliputi:

1. Biaya-biaya yang secara langsung berkaitan dengan upaya menyediakan produk atau jasa akhir yang dibeli pelanggan.
2. Biaya-biaya yang terkait dengan kegiatan penunjang.
3. Biaya-biaya tersembunyi seperti peluang yang hilang dan penurunan modal.

Sistem pengukuran kualitas tradisional membagi program yang dihubungkan dengan kualitas dalam empat kategori menurut Juran dan Gyron (1988), yaitu: (1) program pencegahan seperti pemeliharaan peralatan dan desain rancang-bangun untuk mencegah produksi dari produk yang cacat; (2) menilai program penilaian meliputi pemeriksaan informal, pengujian, audit kualitas, dengan mengarahkan pada tingkatan kualitas pemeliharaan; (3) kegagalan internal seperti produk sisa dan yang muncul dari deteksi masalah kualitas; (4) kegagalan eksternal seperti jaminan keabsahan, penggantian, dan pelayanan pelanggan yang muncul dari kualitas yang gagal di tangan pelanggan.

Menurut Hansen Mowen (2002: 21) biaya kualitas dapat diklasifikasikan sebagai dapat diamati (observasi) atau tersembunyi. Biaya kualitas yang dapat diobservasi adalah biaya-biaya yang tersedia dari pencatatan akuntansi organisasi. Biaya kualitas yang tersembunyi adalah biaya kesempatan yang

dihasilkan dari kualitas buruk (biaya kesempatan biasanya tidak diakui dalam catatan akuntansi). Dengan pengecualian hilangnya penjualan, ketidakpuasan pelanggan dan hilangnya pangsa pasar, semua biaya kualitas dapat diamati dan seharusnya tersedia dalam catatan akuntansi. Biaya kualitas yang tersembunyi dapat menjadi signifikan dan harus diestimasi. Tiga metode dalam penaksiran biaya kualitas tersembunyi:

1. Metode multiplikasi

Mengasumsikan bahwa total biaya gagal hanya merupakan multiplikasi biaya-biaya gagal yang dapat diukur:

$$\text{Total biaya gagal eksternal} = k (\text{biaya gagal eksternal yang diukur})$$

Nilai k, efektif multiplikasi, berdasarkan pada pengalaman. Memasukkan biaya tersembunyi dalam penilaian jumlah biaya gagal eksternal membuat manajemen dapat lebih akurat menentukan tingkat pengeluaran sumber daya untuk aktivitas- aktivitas dan pencegahan dan penilaian. Dengan kenaikan biaya kegagalan, manajemen akan meningkatkan investigasi dalam biaya kontrol.

2. Metode riset pasar

Metode riset pasar formal adalah metode- metode yang digunakan untuk menilai efek dari kualitas buruk pada penjualan dan pangsa pasar. Survey pelanggan dan wawancara para tenaga penjualan perusahaan dapat menjadi informasi- informasi signifikan kebiaya tersembunyi perusahaan. Hasil riset pemasaran dapat digunakan untuk memproyeksi laba rugi akan datang yang

disebabkan oleh kualitas yang buruk. Terdapat sejumlah sumber informasi tentang kebutuhan-kebutuhan pelanggan diantaranya:

1. *Survey* dan uji coba pelanggan.
 2. *Survey* dan uji coba perdagangan
 3. Bekerja dengan pelanggan- pelanggan terpilih
 4. Kelompok- kelompok pemusatan atau fokus
 5. *Benchmarking*
 6. Keluhan- keluhan pelanggan
 7. Standar hukum dan pedoman
 8. Tanggapan pelanggan tidak formal atau pelanggan potensial yang diterima dari sumber- sumber, seperti: armada penjualan, setelah kunjungan kepada pelanggan, umpan balik dari karyawan yang lain, komentar yang didenagrakan pada sidang pertemuan, kursus- kursus pelatihan dan pameran- pameran pelanggan.
3. Fungsi Kerugian Kualitas *Taguchi*

Definisi cacat nihil tradisional mengasumsikan bahwa biaya kualitas tersembunyi ada hanya untuk unit- unit yang berada di luar batas- batas spesifik atas dan bawah. Fungsi kerugian taguchi mengasumsikan bahwa setiap variasi dari nilai sasaran karakteristik kualitas menyebabkan biaya kualitas tersembunyi. Selanjutnya biaya kualitas tersembunyi meningkat secara kuadratik ketika nilai aktual menyimpang dari nilai sasaran. Fungsi kerugian kualitas *taguchi* dapat di deskripsikan dengan persamaan :

$$L(y)=k(y-T)^2$$

Dimana :

k = konstanta proporsional yang tergantung pada struktur biaya gagal eksternal organisasi

y = karakteristik nilai kualitas aktual

T = karakteristik nilai kualitas sasaran

Untuk menerapkan fungsi *taguchi*, k harus diestimasi. Nilai untuk k dihitung dengan membagi estimasi biaya pada satu batas spesifikasi dengan deviasi kuadran batas tersebut dari nilai sasaran:

$$K=c/d^2$$

Dimana:

c = kerugian pada batas spesifikasi atas atau bawah

d = jarak antara batas (atas atau bawah) dengan nilai sasaran

Ini berarti bahwa masih harus mengestimasi kerugian untuk deviasi dari nilai sasaran dua metode yang pertama, metode multiplikasi dan metode riset pasar dapat digunakan untuk membantu estimasi ini.

2.2.2 Pelaporan Informasi Biaya Kualitas

Menurut Hansen Mowen (2002: 14) langkah pertama dalam menciptakan system pelaporan biaya kualitas adalah melaporkan biaya- biaya kualitas aktual. Daftar kualitas aktual per kategori dapat memberikan dua informasi penting. Pertama daftar ini menunjukkan berapa yang dikeluarkan untuk tiap kategori biaya kualitas dan pengaruhnya terhadap laba. Kedua, daftar tersebut menunjukkan distribusin biaya kualitas dengan kategori, memungkinkan para manajer menilai kepentingan relatif tiap kategori.

Signifikansi finansial dari biaya kualitas dapat dinilai secara lebih mudah dengan mengekspresikan biaya- biaya ini sebagai persentase penjualan aktual.

Manajer bertanggung jawab untuk menentukan tingkat kualitas optimal dan jumlah relatif yang harus dikeluarkan untuk setiap kategori. Ada dua pandangan tentang biaya kualitas optimal: pandangan tradisional, mensyaratkan adanya tingkat kualitas yang dapat diterima, dan pandangan yang diadopsi oleh perusahaan – perusahaan kontemporer, yang disebut sebagai total kontrol kualitas (TQC). Laporan biaya kualitas akan bermanfaat hanya jika penerima dapat memahami, menerima, dan dapat menggunakan isi dari laporan tersebut. Laporan dapat dibuat dalam banyak cara. Setiap perusahaan harus memilih dan merancang sistem pelaporan (1) yang dapat diintegrasikan kedalam sistem informasi perusahaan tersebut, dan (2) yang mendukung TQM. Matrix biaya kualitas, merupakan alat yang mudah dan bermanfaat dalam pelaporan biaya kualitas. Matrix biaya kualitas memungkinkan setiap departemen untuk mengidentifikasi dan mengenali pengaruh tindakannya pada biaya kualitas dan untuk menunjukkan daerah-daerah dengan biaya kualitas yang tinggi. Setiap pandangan menawarkan kepada manajemen informasi-informasi tentang bagaimana biaya-biaya kualitas harus di manajemen.

a. Distribusi Optimal dari Biaya Kualitas: Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional terhadap kualitas adalah bahwa terdapat pertukaran antara biaya kontrol dan biaya kegagalan. Ketika biaya pencegahan dan penilaian meningkat, seharusnya biaya kegagalan menurun. Selama penurunan biaya kegagalan lebih besar dari kenaikan korespondensi dalam biaya kontrol, perusahaan tersebut harus terus memperluas usahanya mencegah atau mendeteksi unit-unit yang tidak sesuai kualitasnya. Sampai pada akhirnya, suatu titik dicapai, dimana

setiap kenaikan biaya tambahan ini lebih banyak dari pengurangan korespondensi biaya kegagalan.

b. Biaya Kualitas : Pandangan Kontemporer

Untuk perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan persaingan yang intensif, kualitas dapat menawarkan keuntungan kompetisi yang penting. Perusahaan dapat mengapitalisasi dengan mengurangi jumlah unit cacat sementara disisi lain mengurangi total biaya kualitas.

2.2.3 Peralatan Kualitas

Menurut Lesley dan Marcolm Munro (1999) peralatan mutu atau kualitas antara lain :

1. Pengawasan proses dengan statistik (SPC). SPC adalah sebuah cara yang memungkinkan operator menentukan apakah suatu proses sedang berproduksi, dan mungkin terus memproduksi keluaran yang sesuai dengan menilai parameter kunci atas keluaran yang dihasilkan pada saat proses terus berjalan. Agar dapat menjalankan sebuah lingkungan SPC, syarat- syarat berikut harus terpenuhi:
 - a. Persyaratan harus ditentukan.
 - b. Proses harus disusun sehingga mampu memproduksi keluaran yang sesuai.
 - c. Operator harus dilengkapi dengan peralatan yang digunakan untuk memantau tanda- tanda proses yang rawan sementara keluaran sedang diproduksi.

- d. Operator harus dilatih untuk dapat melakukan penyesuaian yang perlu pada proses atau masukannya kalau proses itu bergeser jauh dari menghasilkan produksi yang sesuai dengan ketentuan nominal.
- e. Proses harus terus- menerus dipantau.

Manfaat SPC yaitu:

- a. SPC mengurangi jumlah keluaran yang tidak sesuai.
- b. Mencegah pengeluaran yang tidak sesuai yang timbul sejak awal yang menyebabkan kemungkinan diterimanya produk atau jasa yang tidak sesuai oleh pelanggan berkurang.
- c. Perbaikan proses secara terus- menerus dan pengurangan variasi dalam keluaran memungkinkan bisnis bersaing dalam pengertian kinerja dan harga.

2. *Benchmarking*

Benchmarking adalah sebuah titik rujukan untuk membandingkan kinerja sendiri dalam bagian utama terhadap hasil- hasil terbaik yang telah dicapai. Manfaat benchmarking apabila dilaksanakan secara efektif:

- a. Memahami kegiatan- kegiatan dan proses- proses yang merupakan kunci kearah keberhasilan bisnis dan memuaskan kebutuhan para pelanggan.
- b. Memberi peringatan manajemen apa saja yang dapat menyebabkan organisasi berstandar internasional.
- c. Menentukan standar kinerja tujuan kegiatan- kegiatan kunci untuk menyamai atau melampaui perusahaan lain.

- d. Mempelajari bagaimana perusahaan- perusahaan lain mencapai standar internasional.

Bidang- bidang penerapan *benchmarking* :

a. Kepuasan pelanggan.

1. Kesesuaian produk dengan kebutuhan.
2. Keandalan.
3. Penyerahan tepat waktu.
4. Waktu penerimaan setelah penerimaan.

b. Kinerja keuangan.

1. Penjualan perpegawai.
2. Umur piutang
3. Penanaman modal dalam litbang.

c. Distribusi

1. Biaya kegiatan distribusi.
2. Waktu dalam daur distribusi.
3. Jumlah tingkat distribusi.

d. Pembelian

1. Jumlah pemasok.
2. Pemasok setiap pembeli.
3. Penyerahan terlambat.
4. Rata- rata penolakan.
5. Kekurangan.

e. Manajemen bahan baku.

1. Ruang gudang

2. Persediaan.
 3. Waktu daur.
- f. Desain
1. Waktu pengenalan produk baru.
 2. Jumlah perubahan rekayasa.
- g. Praktik manajemen.
3. Penyebaran Fungsi Mutu

Penyebarab fungsi mutu (*Quality Function Development- QFD*) adalah alat perencanaan yang digunakan untuk membantu bisnis memusatkan perhatian pada kebutuhan para pelanggan mereka ketika menyusun spesifikasi desain dan pabriaksi. QFD mengumpulkan secara bersama – sama keahlian dari pemasaran, rekayasa teknik, dan pabriaksi sejak proyek pertama kali dipikirkan dan memastikan bahwa produk- produk yang dirancang mencerminkan kebutuhan dan keinginan para pelanggan.

Manfaat QFD adalah :

- a. Memusatkan rancangan produk dan jasa pada kebutuhan pelanggan
- b. Mengutamakan kegiatan- kegiatan desain.
- c. Menganalisis kinerja produk perusahaan terhadap kinerja pesaing- pesaing perusahaan yang utama untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan utama.
- d. Dengan fokus pada upaya perancangan, hal tersebut akan mengurangi lamanya wakyu yang diperlukan untuk daur rancangan secara keseluruhan sehingga dapat mengurangi waktu untuk memasarkan produk- produk baru.

- e. Mengurangi banyaknya perubahan desain setelah dikeluarkan, dengan memastikan upaya yang difokuskan pada tahap perencanaan.
- f. Mendorong terselenggaranya tim kerja, dan menghancurkan rintangan antar bagian dengan melibatkan pemasaran, rekayasa teknik dan pabrikasi sejak awal proyek.
- g. Menyediakan suatu cara untuk membuat dokumentasi proses, dan menyediakan suatu dasar yang kukuh untuk mengambil keputusan rancangan.

4. Tanda Penghargaan Mutu

Tanda penghargaan mutu mempunyai manfaat- manfaat :

- a. Tanda penghargaan meningkatkan citra perbaikan mutu yang terus- menerus di dalam perusahaan yang menerapkan pemberian tanda- tanda penghargaan.
- b. Penerapan untuk suatu pemberian tanda penghargaan dapat menambah gairah terhadap proses perbaikan.
- c. Kriteria pemberian tanda penghargaan kadang menawarkan bimbingan dasar yang berguna bagi perusahaan yang ingin menerapkan program perbaikan mutu yang terus- menerus.

Tanda penghargaan mutu utama memfokuskan pada :

- a. Bagaimana perusahaan dijalankan.
- b. Rincian kriteria pemilihan. Suatu deskripsi dari konsep kunci yang mendasari *Malcolm Baldrige National Quality Award* tahun 1991 termasuk karena menawarkan petunjuk yang berguna dalam sejumlah bidang dimana sebuah program

perbaikan perlu dilindungi. Konsep kunci yang mendasari criteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* adalah :

1. Mutu ditentukan oleh pelanggan.
2. Kepemimpinan senior dari bisnis dibutuhkan untuk menciptakan nilai mutu yang jelas dan memasukkan mutu ke dalam cara perusahaan tersebut beroperasi.
3. Keistimewaan mutu yang diambil dari system dan proses yang dirancang dengan baik dan diterapkan dengan baik.
4. Perbaikan secara terus- menerus harus merupakan bagian managemen semua system dan proses.
5. Perusahaan perlu mengembangkan saran- saran demikian juga rencana berdasarakan strategi dan kegiatan untuk mencapai kepemimpinan mutu,
6. Memperpendek waktu untuk menanggapi semua kegiatan dan proses perusahaan perlu menjadi bagian dari upaya perbaikan mutu tersebut.
7. Kegiatan dan keputusan perusahaan perlu dilandasi fakta dan data.
8. Semua pegawai harus dilatih dan dikembangkan sesuai dengan keahlian mereka dan dilibatkan di dalam kegiatan- kegiatan mutu.
9. Rancangan mutu dan pencegahan cacat serta kesalahan harus menjadi unsure penting sistem mutu.

10. Perusahaan perlu mengkomunikasikan tuntutan- tuntutan mutu kepada para pemasok dan bekerja untuk meningkatkan kinerja mutu para pemasok.

5. Tim untuk Mutu

Tiga jenis tim kerja yang dapat dibentuk untuk mencapai tujuan- tujuan tertentu sebagai suatu bagian dari sebuah *Quality Improvement Program- QIP* :

- a. Tim kerja perbaikan mutu yang direncanakan dan mengarahkan QIP
- b. Gugus tugas tindakan perbaikan yang menyelesaikan masalah- masalah rumit dan pada umumnya meliputi wakil dari sejumlah bagian.
- c. Kelompok kemajuan merupakan kelompok pemecah masalah kecil yang ditarik dari suatu bagian.

2.3 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan. Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini yakni kinerja kepala dinas, kepala bidang, kepala bagian, kepala seksi, dan kepala sub bidang, kepala sub bagian, kepala sub seksi.

Dalam kegiatan manajerial yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan, pertanggungjawaban, pembinaan dan pengawasan. Variabel kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen self rating yang dikembangkan oleh Mahoney (1963) dalam Alfari (2006), di mana setiap responden diminta untuk mengukur kinerja sendiri ke dalam delapan dimensi,

yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan, serta satu dimensi pengukuran kinerja seorang kepala dinas, kepala bagian dan kepala bidang secara keseluruhan.

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, :1963) yaitu:

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan

catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

5. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

Selanjutnya kinerja manajerial menurut Stoner (1992) adalah seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

2.4 Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajerial

Untuk memaksimalkan daya saing organisasi maka perusahaan perlu menerapkan suatu teknik TQM (Kurnianingsih 2000:227-246). Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan paling pokok yaitu meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau mutu produk ini sangatlah penting bagi kelangsungan hidup suatu perusahaan, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan akan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan konsumen. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang sempurna dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat.

Komitmen manajemen dalam proses peningkatan semua aspek kualitas, mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas akan meningkatkan kinerja unit manajerial sebuah perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja atas kualitas layanan dan produk dengan kualitas yang diinginkan konsumen dan penilaian kinerja yang diberikan atas prestasi pada semua aspek akan meningkatkan kepuasan kerja manajerial. Unsur pelatihan dalam TQM seperti melakukan pengelolaan program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas yang diperoleh oleh semua karyawan akan meningkatkan kualitas kerja karyawan sehingga kualitas kerja manajerial perusahaan akan meningkat.

Hal ini sesuai dengan penelitian Laily (2003) tentang “Sikap Manajer Menengah Terhadap Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial” dengan variabel bebas: (1) fokus pada pelanggan, (2) pelibatan dan pemberdayaan karyawan, (3) kerjasama tim, (4) pendidikan dan latihan, dan (5) perbaikan berkesinambungan dengan variabel terikat kinerja manajerial membuktikan bahwa faktor kritis TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian serupa yang dilakukan I Made Narsa dan Rani Dwi Yuniawati (2005) dengan judul “Pengaruh Interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial, Studi Empiris pada PT. TELKOM Divre V Surabaya”, membuktikan bahwa interaksi penerapan TQM dengan pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan dan interaksi penghargaan berpengaruh positif tidak signifikan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analisis data terdiri dari deskriptif kualitatif untuk memberikan gambaran tentang variabel penelitian yaitu pengaruh *total quality manajement* terhadap kinerja manajer unit. Penelitian ini berfokus pada pengujian pengaruh penerapan *total quality management* pada manajer unit PT.TELKOM, Tbk. Wilayah Sumatra Barat. Variabel yang diteliti terdiri dari variabel independen TQM dan variabel dependen adalah kinerja manajer unit PT. TELKOM, Tbk. Wilayah Sumatra Barat.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Data kualitatif dan kuantitatif merupakan dua data yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data kualitatif, yaitu data mengenai *total quality management* di perusahaan, yang merupakan data primer yang bersumber dari survei penerapan TQM dan kinerja manajer unit.
2. Data kuantitatif, yaitu data mengenai data survei yang dituangkan dalam persamaan matematis.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sakaran (2000:121) populasi adalah sekumpulan orang, kejadian atau segala sesuatu yang menjadi sasaran penelitian sedangkan sampel adalah bagian populasi yang akan mewakili populasi untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini

adalah seluruh manajer dan asisten manajer di perusahaan, dengan rincian sebagai berikut:

Manajer	3 orang
Asisten Manajer	17 orang

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 20 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel.

Menurut Indriantoro dan Supomo (1998) unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisis dalam penelitian. Unit analisis merupakan elemen yang penting dalam desain penelitian karena mempengaruhi proses pemilihan, penyampelan dan analisis data. Unit analisis dalam penelitian ini adalah kinerja unit operasional PT. TELKOM,Tbk. Wilayah Sumatra Barat.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penulis menggunakan teknik– teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Penelitian lapangan, yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud mengumpulkan data primer yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian yaitu melihat pelaksanaan kegiatan di PT TELKOM,Tbk. Wilayah Sumbar. Untuk memperoleh data primer tersebut, peneliti melakukan hal sebagai berikut:
 - a. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan beberapa pertanyaan pada awal penelitian untuk mengetahui struktur organisasi perusahaan.
 - b. Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada pihak terkait tentang informasi yang diteliti.

c. Dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan dokumen- dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian.

2. *Library research* yaitu penelitian yang dilakukan dengan maksud memperoleh data sekunder yang berfungsi sebagai landasan teori guna mendukung data primer yang diperoleh selama penelitian.

3.5 Variabel penelitian dan Pengukuran Variabel

Variabel penelitian ini terdiri dari variable independen (X) dan dependen (Y). Variabel independen ini adalah unsur- unsur *total quality management* menurut Tjiptono dan Diana (1998: 4-5). Variabel beserta unsur empiris yang merupakan bagian dari konsep, definisi, dan teori *Total Quality Management* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Fokus pada konsumen (*Customer Focus*): organisasi tanggap, memenuhi bahkan melampaui kebutuhan dan harapan konsumen, serta mengembangkan komunikasi dengan konsumen.

Tabel 3.1

Operasionalisasi Variabel Fokus Pada Konsumen

No.	Indikator	Item
1	Tanggap dan memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen	1. Mengidentifikasi kebutuhan konsumen 2. Mengkomunikasikan kebutuhan konsumen 3. Memenuhi kepuasan konsumen 4. Merencanakan kebutuhan maupun harapan konsumen

Lanjutan

2	Mengembangkan komunikasi dengan konsumen	<ol style="list-style-type: none">1. Mengukur kepuasan konsumen2. Membina hubungan langsung dengan konsumen3. Menyelenggarakan permasalahan konsumen segera dengan tepat
---	--	--

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

b. Perbaikan berkelanjutan (*Continuous Improvement*): organisasi menetapkan target perbaikan berkelanjutan, menyelidiki potensi dan proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan pada keseluruhan organisasi.

Tabel 3.2

Operasionalisasi Variabel Perbaikan Berkelanjutan

No.	Indikator	Item
1	Menetapkan Target Perbaikan	<ol style="list-style-type: none">1. Menetapkan target perbaikanberkelanjutan pada standar tertentu
2	Menggunakan Umpan Balik	<ol style="list-style-type: none">1. Mempertimbangkan masukan dari konsumen2. Berkomunikasi dengan pemasok
3	Proaktif melakukan dan menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none">1. Proaktif melakukan perbaikan berkelanjutan2. Menyelidiki potensi pembelajaran berkelanjutan teknologi baru

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

c. Komitmen manajemen (*management commitment to quality*): adalah kemampuan manajemen menerapkan dan memandu visi jangka panjang organisasi, menciptakan dan memelihara lingkungan internal agar karyawan

terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, ikut berpartisipasi, serta mengakui dan menghargai prestasi karyawan di bidang kualitas.

Tabel 3.3

Operasionalisasi Variabel Komitmen Manajemen

No.	Indikator	Item
1.	Kepemimpinan Visionary	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mengkomunikasikan visi dan kebijakan mutu 2. Pimpinan mengkomunikasikan upaya peningkatan kualitas
2.	Dukungan manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pimpinan mendorong keterlibatan karyawan 2. Pimpinan berperan serta dalam proses peningkatan kualitas 3. Manajemen member dukungan fasilitas 4. Manajemen menghargai dan mengakui prestasi karyawan

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan sedrani (2005)

d. Pelatihan (Training): adalah kemampuan organisasi untuk mengenali, melakukan pelatihan dan pengembangan berbasis kualitas yang mengarah pada *multi skill*.

Tabel 3.4

Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Indikator	Item
1.	Program pelatihan regular berprinsip kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengelolaan pelatihan berdasarkan prinsip kualitas 2. Karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara regular

Lanjutan

2.	Pelatihan <i>multiskill</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Karyawan dilatih keterampilan menyelesaikan masalah2. Karyawan dilatih melakukan berbagai jenis tugas3. Karyawan dilatih lintas bagian
----	-----------------------------	---

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005).

e. Pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*): adalah suatu proses untuk melibatkan karyawan pada semua level organisasi dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, serta pengakuan eksistensi karyawan.

Tabel 3.5
Operasionalisasi Variabel Pemberdayaan Karyawan

No.	Indikator	Item
1.	Keterlibatan karyawan	<ol style="list-style-type: none">1. Membentuk kelompok lintas fungsional2. Mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian3. Karyawan melakukan aktifitas sumbang saran
2.	Pengakuan atas eksistensi karyawan	<ol style="list-style-type: none">1. Karyawan mempunyai kewenangan mengambil keputusan2. Banyak masalah diselesaikan kelompok kerja3. Menerapkan gagasan karyawan

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

f. Perbandingan kinerja (*Benchmarking*): studi banding berkesinambungan dan penerapan praktek-praktekyanglebihbaikdan mengarahpada keunggulan kompetensi kinerja.

Tabel 3.6
Operasionalisasi Variabel Pembandingan Kinerja

No.	Indikator	Item
1.	Studi banding	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan studi banding proses operasi 2. Melakukan studi banding kualitas produk 3. Melakukan studi banding pelayanan

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

g. Penggunaan piranti statistik (*statistical tools*): adalah serangkaian metodologi dan praktek perilaku yang mengutamakan pengelolaan proses dalam pengertian aktivitas daripada sekedar hasil.

Tabel 3.7
Operasionalisasi variabel Penggunaan Piranti Statistik

No.	Indikator	Item
1.	Pemanfaatkan piranti statistic untuk mengendalikan proses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peralatan dan proses berlangsung di bawah kendali statistic (statistic Processing control) 2. Memanfaatkan teknik statistic untuk mengurangi penyimpangan proses kerja 3. Menggunakan kartu dan grafik untuk mengendalikan proses kerja

Sumber : Huarng dan Yao (2002), Jabnoun dan Sedrani (2005)

Untuk mengukur tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian digunakan skala likert, karena adanya sejumlah pernyataan sebagai alat untuk pengumpulan data atau informasi dari responden. Menurut Sekaran (2003:197), skala Likert didisain untuk menguji sampai sejauh mana tingkat

kekuatan responden dari setuju sampai tidak setuju terhadap pernyataan tersebut dalam lima skala. Sugiyono (2004: 86) juga berpendapat bahwa salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah menggunakan skala Likert, yaitu pengukuran atas jawaban pernyataan-pernyataan yang dilambangkan dari skala: 5 (sangat setuju), 4 (setuju), 3 (netral), 2 (tidak setuju), sampai dengan 1 (sangat tidak setuju).

Kinerja manajerial yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja para manajer di perusahaan dalam kegiatan yang meliputi: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan. Instrumen ini dikur dengan menggunakan kuesioner “ *self rating*” yang dikembangkan oleh Mahoney et.al (1963). Instrumen ini dipilih dan digunakan dalam penelitian sebelumnya seperti Indriantoro dan Supomo (1998) Sinambela (2003) dan Prasetyaningtyas (2006). Pengukuran menggunakan skala likert, yaitu pengukuran atas jawaban pernyataan-pernyataan yang dilambangkan dari skala: 5 (sangat tinggi), 4 (tinggi), 3 (netral), 2 (rendah), sampai dengan 1 (sangat rendah).

Pengujian Kualitas Data

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2002:105) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat validitas atau kesahihan suatu instrument, sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukurnya. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS (Statistical production dan Service Solusion) versi 17.0, dengan criteria sebagai berikut:

1. Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan valid

2. Jika r_{hitung} negative atau $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

R_{hitung} dapat dilihat pada kolom *Corrected Item Total Correlation*.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah tingkat kemampuan suatu instrumen penelitian untuk dapat mengukur suatu variabel secara berulang kali dan mampu menghasilkan informasi atau data yang sama atau sedikit sekali bervariasi. Dengan kata lain instrument tersebut mampu menunjukkan keakuratan, kestabilan dan konsistensi dalam menghasilkan data dari variabel yang diukur (Arikunto, 2002:171).

Teknik pengujian reliabilitas menggunakan koefisien alpha cronbach dengan taraf nyata 5%, Jika koefisien korelasi lebih besar dari nilai kritis atau jika nilai alpha cronbach lebih besar daripada 0,6 maka item tersebut dinyatakan reliabel. Koefisien alpha kurang dari 0,6 menunjukkan reliabilitas yang buruk, angka sekitar 0,7 menunjukkan reliabilitas dapat diterima dan angka diatas 0,8 menunjukkan reliabilitas yang baik (Sekaran 2003:311).

Uji asumsi Klasik

Penggunaan analisis regresi dalam statistik harus bebas dari asumsi-asumsi klasik seperti normalitas data, autokorelasi, heterokedasitas dan asumsi-asumsi klasik lainnya. Untuk menguji hal tersebut peneliti juga menggunakan program SPSS 17.0 Berdasarkan hasil output tersebut barulah dilakukan analisis terhadap asumsi- asumsi klasik tersebut.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas dideteksi dengan melihat tingkat signifikan yang diperoleh dengan menggunakan uji Kolmogorov Kmironov. Uji Kolmogovorov dilakukan

dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku.

Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi bila varian Y berubah, karena variabel X berubah, sehingga timbul perbedaan karena adanya gangguan yang timbul dalam fungsi regresi mempunyai varian yang berbeda. Heteroskedastisitas akan mengakibatkan penaksiran koefisien- koefisien regresi menjadi tidak efisien. Hasil penaksiran akan menjadi kurang dari semestinya. Heteroskedastisitas bertentangan dengan salah satu asumsi dasar regresi linier, yaitu bahwa variasi residual sama untuk semua pengamatan atau disebut homoskedastisitas (Gujarati, 2003:178).

Untuk mendeteksi ada tidaknya Heteroskedastisitas dapat digunakan *uji rank correlations* Pearman, yaitu dengan mengkorelasikan antara variabel bebas dengan absolute residual. Bila signifikansi hasil korelasi lebih besar dari 0,05 (5%), maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Gujarati, 2003:98).

Uji asumsi klasik yang digunakan hanya terbatas pada kedua uji diatas, sedangkan uji autokorelasi dan uji multikolinearilitas tidak digunakan. Hal ini

dikarenakan menurut Erlina (2007:108) uji autokorelasi hanya digunakan untuk data penelitian yang berdimensi waktu (timeseries). Sedangkan uji multikolinearitas digunakan untuk penelitian yang menggunakan lebih dari satu variabel independen.

3.6 Metode dan Model Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini terdiri dari statistik deskriptif mengenai variabel penelitian, pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian. Untuk memberikan gambaran tentang variabel penelitian yaitu pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajer unit, penelitian ini menggunakan tabel statistik deskriptif yang menggambarkan *mean*, standar deviasi, jumlah jawaban keseluruhan dari responden.

Untuk menguji hipotesis, metode analisis data yang digunakan adalah Analisis Regresi linier sederhana karena menyangkut satu variabel independen dan satu variabel dependen. Disamping itu, metode analisis ini digunakan untuk melihat hubungan antara kedua variabel tersebut. Model Persamaan regresi untuk menguji hipotesis dengan formulasi sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana :

Y = Kinerja Manajerial

a = Konstanta

b = Koefisien arah regresi

X = Total Quality Manajemen

e = Kesalahan pengganggu

Dalam menganalisis data, digunakan program SPSS (Statistical product and Service Solution) *release 17.0*.

3.7 Teknik Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian diuji dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Pengujian hipotesis ditujukan untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS 17.0, dapat diperoleh hasil dari Regresi yang terdiri dari *model summary*, ANOVA, dan *Coefficients*. Dari hasil tersebut kemudian dilakukan analisis untuk memperoleh jawaban hipotesis apakah diterima atau ditolak.

Dengan menggunakan data analisis ini dimaksudkan untuk membuktikan apakah variabel independen akan berinteraksi dengan variabel dependen yaitu kinerja manajerial. Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen akan diuji dengan tingkat signifikan $\alpha \leq 0,05$. Apabila hasil signifikansi pada table ANOVA $\leq 0,05$ maka H_1 diterima atau dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan jika signifikansi pada table ANOVA $\geq 0,05$ maka H_1 ditolak atau dapat disimpulkan bahwa antara penerapan TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Umum PT.TELKOM, Tbk.

PT. TELKOM berdiri pada tahun 1884 dengan nama Post en Telegraaffdienst berdasar pada Staatblad nomor 52. Pada tahun 1904 diubah menjadi Post, Telgraaf en Telefoondients berdasar pada Staatblad nomor 395 dan selanjutnya disebut PTT-Dienst (Jawatan PTT). Pada tahun 1961 berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi berdasar Peraturan Pemerintah No. 240 dan kemudian dipecah menjadi PN. Pos dan Giro dan PN. Telekomunikasi dengan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965. Selanjutnya PN. Telekomunikasi menjadi berubah menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) yang dikukuhkan berdasarkan SK Menteri Perhubungan No. 129/U/1970 dan PERUMTEL akhirnya dikukuhkan sebagai badan usaha tunggal penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik untuk domestik (dalam negeri) maupun internasional (luar negeri) dengan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 1974.

Berdasarkan PP No. 53 tahun 1980 PT. INDOSAT ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara untuk umum internasional dan PERUMTEL ditetapkan sebagai penyelenggara telekomunikasi untuk umum dalam negeri berdasarkan PP No. 54 tahun 1980. Untuk mengantisipasi perkembangan teknologi yang begitu pesat, maka berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1991 bentuk Perusahaan Umum berubah menjadi Perusahaan Persero

dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, disingkat dengan PT. TELKOM.

PT. TELKOM telah menjadi perusahaan publik internasional setelah melakukan public offering pada tanggal 14 Maret 1995 dengan mencatatkan saham-sahamnya pada Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, New York Stock Exchange dan London Stock Exchange, sehingga PT. TELKOM menjadi PT.TELKOM Tbk. Perubahan ini menjadi motivasi bagi PT. TELKOM Tbk. untuk lebih produktif, efektif, dan efisien dalam pengelolaan perusahaan. Sebelum go public, PT. TELKOM telah melakukan beberapa langkah untuk menjadi lebih produktif, efektif dan efisien antara lain dengan membagi daerah operasi nasional menjadi wilayah yaitu Medan, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan dan Ujung Pandang. Lima wilayah diantaranya dilakukan dengan sistem partnership (Kerja Sama Operasi / KSO). KSO-KSO tersebut merupakan konsorsium yang dibentuk melalui kerja sama antar perusahaan lokal dan operator telekomunikasi kelas dunia.

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (fixed wireline) dan telepon nirkabel tidak bergerak (fixed wireless), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sebagai BUMN, Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa Perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di

Bursa Efek Indonesia (BEI), New York Stock Exchange (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange (tanpa listing).

Bisnis PT. TELKOM merupakan bisnis yang selalu mengalami perubahan dengan sangat cepat seiring dengan perkembangan teknologi di bidang telekomunikasi dan informasi. PT. TELKOM Tbk. harus cepat merespon keadaan ini agar dapat menjadi perusahaan yang kompetitif tidak saja di dalam negeri tetapi juga menjadi perusahaan yang mendunia. Untuk mengantisipasi tantangan dan peluang dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan semakin heterogenya jenis jasa dan area pelayanan, maka PT. TELKOM Tbk. memandang perlu mengadakan perubahan struktur organisasi perusahaan dari bentuk fungsional menjadi bentuk divisional yang penyelenggaraannya dilaksanakan secara bertahap.

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industri telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, TELKOM melakukan transformasi secara fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis TELKOM dari ketergantungan pada portofolio bisnis *Legacy* yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (*Fixed*), layanan telepon seluler (*Mobile*), dan Multimedia (FMM), menjadi portofolio TIME. Konsistensi TELKOM dalam berinovasi telah berhasil memposisikan Perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis *New Wave*.

4.1.2 Visi Misi dan Tujuan

Visi:

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication*, *Information*, *Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional.

Misi:

1. Menyediakan layanan TIME yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
2. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Tujuan:

Menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis legacy & meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015.

Inisiatif strategi:

1. Mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / *fixed wireline* (FWL).
2. Memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / *fixed wireless access* (FWA) dan mengelola portofolio nirkabel.
3. Melakukan investasi pada jaringan *broadband*.
4. Mengintegrasikan solusi bagi UKM, *Enterprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*.
5. Mengembangkan layanan Teknologi Informasi termasuk *e-payment*.
6. Berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*.
7. Berinvestasi pada peluang bisnis internasional yang strategis.

8. Mengintegrasikan *Next Generation Network* (NGN) dan OBCE (*Operational support system, Business support system, Customer support system and Enterprise relations management*).
9. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio.
10. Melakukan transformasi budaya perusahaan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan sumber bagan yang menggambarkan pola hubungan kerja antara dua atau lebih dalam suatu susunan hirarki dan pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam suatu struktur organisasi akan tergambar atas wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan fungsi tiap- tiap jabatan dalam organisasi mulai dari tingkat yang paling tinggi sampai kepada tingkat yang paling rendah.

Searah dengan pelaksanaan visi, misi maupun inisiatif strategis TELKOM dalam rangka perwujudan transformasi bisnis Perusahaan sebagai penyedia layanan TIME, kami melakukan reorganisasi pada sejumlah unit usaha, khususnya pada bisnis telepon kabel tidak bergerak. Perubahan struktur organisasi diarahkan pada persoalan pengelolaan hal-hal sebagai berikut:

1. Penataan pengelolaan pelanggan yang ditandai dengan:
 - a. Pengembangan pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya *Divisi Business Service* untuk merespon perkembangan pasar segmen UKM;
 - b. Penajaman pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya organisasi *Divisi Consumer Service* yang diarahkan untuk peningkatan pertumbuhan bisnis dari pelanggan telepon kabel tidak bergerak dengan

memanfaatkan peluang pertumbuhan pada bisnis konvergensi broadband dan layanan baru lainnya berdasarkan akses high bandwidth. Pembentukan *Divisi Consumer Service* ini merupakan evolusi dari organisasi *Divisi Regional*.

2. Penataan pengelolaan jasa yang ditandai dengan:

- a. Pembentukan unit penyedia produk dan layanan, yaitu dengan diubahnya fokus peran *Divisi Multimedia* dari unit bisnis yang semula fokus sebagai pengelola bisnis-bisnis baru TELKOM menjadi unit organisasi yang diperankan sebagai *service integrator, content agregator dan platform management*.
- b. Pengintegrasian fungsi pengelolaan *service planning & strategy* dan pengelolaan tarif kepada unit organisasi pengelola *IT strategy*, yaitu dengan dialihkannya pengelola *service planning* dan tarif dari Direktorat *Network & Solution* kepada Direktorat *IT & Supply* dan direktorat tersebut diubah penamaannya menjadi Direktorat *IT, Solution & Supply*.

3. Penataan pengelolaan infrastruktur yang ditandai dengan implementasi secara penuh pengalihan pengelolaan akses jaringan dari *Divisi Regional* kepada *Divisi Access Network* (*Divisi Regional* fungsinya sudah digantikan secara penuh oleh *Divisi Consumer Service* dan *Divisi Access Network*).

4. Penyesuaian fungsi pendukung yang terkait dengan perubahan organisasi *Divisi Regional* dan terbentuknya unit organisasi lainnya, yang antara lain (telah diimplementasikan di tahun 2010) ditandai dengan perubahan organisasi Direktorat Keuangan dan unit *Financial Center*. Perubahan organisasi tersebut merupakan penyesuaian pengorganisasian dari aktivitas pengelolaan keuangan

yang disesuaikan dengan perubahan unit-unit bisnis yang didukung. Unit *Finance Center* telah berubah menjadi unit *Finance, Billing & Collection Center*.

Menyusun organisasi adalah merupakan langkah- langkah yang sangat penting sebelum kegiatan lain dilaksanakan. Dengan adanya struktur organisasi akan kelihatan pembagian tugas dan tanggung jawab untuk memudahkan dalam menuntun, mengarahkan, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan yang ditetapkan sebelumnya. Adapun struktur organisasi pada PT. TELKOM,tbk Wil. Sumbar (bagan terlampir pada lampiran 1) adalah sebagai berikut:

1. Manajer Divisi Akses Area Sumbar
 - a. Asisten Manajer Corporate Acces
 - b. Asisten Manajer Fault Handling
 - c. Asisten Manajer Maintenance and Data Manajemen
 - d. Asisten Manajer Provisioning and Public Acces Sumbar
2. Manajer Divisi Infrastruktur Regional Sumatra Bagian Utara
 - a. Asisten Logistic and Administasi Sumatra Bagian Utara
 - b. Asisten Manajer ODANM Satelit
 - c. Asisten Manajer ODANM Switching
 - d. Asisten Manager OM CME3 UMR
 - e. Asisten Manajer Multimedia
 - f. Asisten Manajer Trabmis Radio MUXI UMR Sumatra Bagian Utara
 - g. Asisten Manager OM Transmisi SKSO- SKKL3 UNR
 - h. Asisten Manajer OM Trunk 1 UNR Sumatra Bagian Utara

3. Manajer Costumer Service

- a. Asisten Manajer Service Support Sumbar
- b. Asisten Manajer Humas Resources
- c. Asisten Manajer Direct Canel
- d. Asisten Manajer Modern Canel
- e. Asisten Manajer Costumer Care

4.1.4 Produk dan Layanan

TELKOM telah melakukan transformasi bisnis untuk mempertahankan kesinambungannya sebagai pemimpin pasar dalam bisnis telekomunikasi domestik. Pengembangan usaha dilakukan untuk mengakomodasi kebutuhan seluruh segmen pelanggan, baik pelanggan biasa, pelanggan korporasi, ataupun operator telekomunikasi berlisensi lainnya. Dalam waktu yang sama, tren permintaan yang dinamis menyediakan peluang usaha yang signifikan. Sebagai operator telekomunikasi terpadu, sesuai dengan strategi usaha TELKOM, pengembangan usaha yang kami lakukan berbasis pada kemampuan inti di bidang telepon kabel tidak bergerak, telepon nirkabel tidak bergerak, seluler, data & internet serta jaringan & interkoneksi, dengan pergeseran paradigma bisnis ke arah TIME sebagai masa depan bisnis telekomunikasi di Indonesia. Produk dan layanan TELKOM yaitu:

1. Sambungan telepon kabel tidak Bergerak

TELKOM Lokal adalah layanan untuk panggilan antar pelanggan, dalam jarak kurang dari 30 km atau di dalam satu wilayah, lokal misalnya area 021 untuk Jakarta dan sekitarnya atau area 031 untuk

Surabaya. Tarif yang dikenakan adalah tarif telepon lokal, yaitu Rp250 per pulsa (enam detik).

2. **TELKOMSLJJ** atau panggilan **SLJJ** (Sambungan Langsung Jarak Jauh)
TELKOMSLJJ adalah layanan telepon jarak jauh dalam wilayah Indonesia. Nomor pemanggil dan nomor yang dipanggil berbeda wilayah kode area. Biaya penggunaannya tergantung pada jarak, waktu dan tanggal panggilan itu dilakukan.

3. **TELKOMSLI-007**

Layanan jasa komunikasi antar negara dengan menggunakan kode akses 007. Layanan ini juga dilengkapi dengan panggilan melalui bantuan operator dengan memutar nomor akses 107. Sebelumnya, layanan ini dikenal dengan TELKOM International Call (TIC) 007, sesuai dengan saat diluncurkan pada bulan Juni 2004. Pada bulan Mei 2006, kami mengubah namanya menjadi TELKOMSLI-007.

4. **TELKOMSpeedy**

Merupakan layanan internet broadband yang memanfaatkan teknologi Asymmetric Digital Subscriber Line (ADSL) dengan kecepatan tinggi hingga 3 Mbps (downstream). Speedy menyediakan layanan data, multimedia dan telepon/fax secara bersamaan (simultan) dengan hanya menggunakan saluran telepon kabel yang sudah ada.

5. **Sambungan telepon nirkabel tidak Bergerak**

TELKOMFlexi adalah layanan telekomunikasi suara dan data yang berbasis nirkabel dengan teknologi CDMA (Code Division Multiple Access) 2000-IX. Layanan ini terbatas pada satu kode area tertentu

(limited mobility) dalam arti pelanggan hanya dapat menggunakannya dalam sebuah kode area tertentu.

6. Seluler

Telkomsel merupakan penyedia layanan telekomunikasi seluler dengan teknologi GSM dan 3G. Melalui penawaran serangkaian produknya, seperti kartuHALO, simPATI dan kartu As, Telkomsel menawarkan layanan pascabayar dan layanan prabayar. Para pelanggan dan pengguna Telkomsel mendapatkan beragam fitur, aplikasi dan layanan bernilai tambah (value added service), termasuk SMS, WAP, GPRS, MMS, Wi-Fi, roaming internasional, mobile banking, CSD dan EDGE.

7. SimPATI

Merupakan layanan pra bayar isi ulang yang paling komprehensif dan menyediakan harga terbaik pada waktu *off-peak*.

8. Kartu AS

Adalah produk *entry-model* paling unggul dan kartu pra bayar pertama yang menyediakan tarif per detik. Produk ini disediakan bagi segmen pasar yang lebih memperhatikan biaya, dengan menyediakan rangkaian layanan yang inovatif dan efektif secara biaya.

9. Data dan Internet

TELKOMGlobal-01017 merupakan layanan premium panggilan VoIP internasional yang memanfaatkan jaringan internet dengan kode akses 01017 untuk panggilan ke lebih dari 232 kode negara tujuan. Tarif layanan ini adalah 25% dari tarif SLI untuk semua negara dan tidak mengenal tarif rata untuk setiap waktu (*time band*).

4.2 Analisis Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai TQM sebagai variabel independen dan kinerja unit manajerial sebagai variabel dependen, penelitian menggunakan tabel deskriptif yang tersaji pada tabel 4.1 di bawah. Dari tabel tersebut, berdasarkan jawaban dari 20 responden maka hasil pengukuran variabel TQM mempunyai total jawaban masing-masing unsure yaitu dengan total tertinggi pada unsur komitmen manajemen dengan jumlah 88,00 dan unsur TQM yang berjumlah paling rendah adalah pelatihan dengan jumlah 76,20. Jawaban responden terhadap unsur TQM tertinggi adalah pada unsur komitmen manajemen yang berkaitan dengan penyebarluasan visi dan kebijakan mutu perusahaan ke seluruh kariawan, penyebarluasan upaya-upaya meningkatkan aspek kualitas, dorongan pimpinan pada karyawan dalam upaya peningkatan semua aspek kualitas. *Range* untuk unsur komitmen manajemen yaitu 1.5 dengan minimal 3.50 dan maksimal 5 dengan standar eror 0.45047. Unsur TQM yang memiliki nilai terendah pada unsur pelatihan dengan *range* 3, jawaban terendah 2, jawaban tertinggi 5 dan standar defiasi 0.75526.

Berdasarkan tabel 4.1 juga terlihat sebaran jawaban responden terhadap kinerja manajerial. Jumlah jawaban responden yang diukur dengan menggunakan skala likert yaitu 86,41. *Range* jawaban respondeng untuk variabel ini adalah 1,87, dengan nilai maksimal 5 dan minimal 3,87. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada responden yang mempunyai kinerja terlalu tinggi atau kinerja terlalu rendah.

Tabel 4.1

Descriptive Statistics

	N	Range	Min	Max	Sum	Mean		Std.	Var.
						Statistic	Std. Error	Deviation	
Fokus pada konsumen	20	1.57	3.43	5.00	86.86	4.3429	.10228	.45742	.209
Perbaikan Berkelanjutan	20	2.60	2.40	5.00	83.20	4.1600	.14480	.64759	.419
Komitmen Manajemen	20	1.50	3.50	5.00	88.00	4.4000	.10073	.45047	.203
Pelatihan	20	3.00	2.00	5.00	76.20	3.8100	.16888	.75526	.570
Pemberdayaan Karyawan	20	2.00	3.00	5.00	77.33	3.8667	.11822	.52871	.280
Perbandingan Kinerja	20	2.00	3.00	5.00	78.00	3.9000	.14327	.64072	.411
Penggunaan Piranti Statistik	20	2.00	3.00	5.00	78.67	3.9333	.14225	.63614	.405
Kinerja Unit Manajerial	20	1.87	3.13	5.00	86.41	4.3205	.13747	.61479	.378
Valid N (listwise)	20								

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.1.1 Profil Responden Berdasarkan Umur

Berdasarkan table 4.2 responden dari penelitian ini adalah asisten manajer dan manajer PT TELKOM,tbk Wilayah Sumbar dengan jumlah (n) 20 orang dengan umur terbanyak yaitu 65% antara umur 46-50 tahun . Responden termuda dikisaran umur 35-40tahun sebanyak 5%, responden tertua adalah kisaran umur

51- 55 tahun sebanyak 5% dan responden lainnya berumur dikisaran 41- 45 tahun sebanyak 25% atau 5 orang.

Tabel 4.2
Umur

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 35 - 40 tahun	1	5.0	5.0	5.0
41 - 45 tahun	5	25.0	25.0	30.0
46 - 50 tahun	13	65.0	65.0	95.0
51 - 55 tahun	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.1.2 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin dan Status Pernikahan

Berdasarkan tabel 4.3 responden dari penelitian ini berjenis kelamin laki-laki sebanyak 100% dan berdasarkan tabel 4.4 responden memiliki status menikah sebanyak 100%. Seluruh responden (n= 20) dari penelitian ini memiliki status menikah dan berjenis kelamin laki- laki.

Tabel 4.3
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki – Laki	20	100.0	100.0	100.0

Tabel 4.4
Status Perkawinan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menikah	20	100.0	100.0	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.1.3 Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan tabel 4.5 profil responden berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja terbanyak yaitu pada kisaran 21- 25 tahun dengan banyak 45%. Responden dengan masa kerja termuda yaitu kisaran 10-15 tahun dengan jumlah 1 orang atau 5%. Responden yang memiliki masa kerja terlama yaitu pada kisaran 26- 30 tahun dengan jumlah 6 orang atau 30%.

Tabel 4.5
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 10 - 15 tahun	1	5.0	5.0	5.0
16 - 20 tahun	4	20.0	20.0	25.0
21 - 25 tahun	9	45.0	45.0	70.0
26 - 30 tahun	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.1.4 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan tabel 4.6 responden dari penelitian ini terdiri dari 85% atau 17 orang asisten manajer dan 15% atau 3 orang manajer untuk wilayah Sumatra Barat.

Tabel 4.6

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Asisten Manajer	17	85.0	85.0	85.0
	Manajer	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.1.5 Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja

Berdasarkan tabel 4.7 unit kerja responden dari penelitian ini terdiri dari 3 unit kerja atau divisi. Unit kerja terbanyak pada unit *infratel* dengan jumlah 45% atau 9 orang. Unit kerja *customer service* sebanyak 30% atau 6 orang dan untuk unit kerja *Diva* sebanyak 25% atau 5 orang. Dengan total responden dari seluruh divisi adalah 20 orang.

**Tabel 4.7
Unit Kerja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Customer Service	6	30.0	30.0	30.0
Infratel	9	45.0	45.0	75.0
Diva	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.1.6 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan tabel 4.8 pendidikan responden terbanyak yaitu 70% atau 14 orang pada tingkat Strata 1, dan sebanyak 25% atau 5 orang pada tingkat diploma dan pada Strata 2 sebanyak 5% atau 1 orang.

**Tabel 4.8
Pendidikan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diploma III	5	25.0	25.0	25.0
S 1	14	70.0	70.0	95.0
S 2	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

4.2.2 Hasil Uji Kualitas Data

Ada dua prosedur yang dilakukan untuk mengukur reliabilitas dan validitas, yaitu;

1. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor butir dengan skor faktor harus berkorelasi positif, kemudian membandingkan r table dengan r hitung dari tiap butir pertanyaan pada $\alpha = 0,05$ dengan derajat kebebasan $(n-k)$ (Santoso, 2000:41). Menurut Gozali (2001) dikatakan valid apabila diatas 0,30 dan dibawah 0.30 dikatakan tidak valid.
2. Uji reliabilitas dengan melihat koefisien (Cronvach) Alpa. Nilai reliabilitas dilihat dari cronbach alpa masing- masing instrument penelitian yaitu harus lebih besar dari 0,6 (Sekaran, 2000:39).

4.2.2.1 Uji Validitas

Berdasarkan hasil output validitas, kolom item to the correlation dapat digunakan untuk menguji validitas instrument. Dalam pengujian validitas, pertanyaan tersebut harus dibandingkan dengan r_{tabel} pada $\alpha = 0.05$ dengan derajat kebebasan. Pada signifikansi 5% dapat dilihat pada tabel 4.9 bahwa hasil uji validitas atas semua pertanyaan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$. Pada variabel TQM terlihat bahwa item korelasi masing- masing pertanyaan pada unsur- unsur TQM memiliki *item to the correlation* lebih besar dari t tabel (0,30).

Tabel 4.9
Hasil Tes Validitas TQM

No.	Item	Item to the Correlation	Ket.
A	Total Quality Managemen		
I	Fokus Pada Konsumen		
I	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen	0.566	valid

Sumber data : Pengolahan data primer, 2011

Lanjutan

2	Perusahaan selalu memberitahu tentang kebutuhan konsumen kepada seluruh karyawan	0.438	valid
3	Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan konsumen	0.679	Valid
4	Perusahaan selalu merencanakan kebutuhan maupun harapan konsumen yang akan datang	0.703	Valid
5	Perusahaan selalu mengukur kepuasan konsumen	0.402	Valid
6	Perusahaan membina hubungan langsung dengan konsumen	0.806	valid
7	Perusahaan selalu menyelesaikan permasalahan konsumen segera dengan tepat	0.763	valid
II	Perbaikan Berkelanjutan		
8	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu	0.684	valid
9	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan semua aspek kualitas	0.565	valid
10	Perusahaan selalu berkomunikasi dengan pemasok untuk meningkatkan semua aspek kualitas	0.745	valid
11	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul	0.714	valid
12	Perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru	0.751	valid
III	Komitmen Manajemen		
13	Manajemen menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu perusahaan ke seluruh karyawan	0.626	Valid
14	Semua pimpinan selalu menyebar luaskan upaya-upaya meningkatkan semua aspek kualitas	0.775	Valid
15	Semua pimpinan selalu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	0.609	Valid
16	Semua pimpinan berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	0.752	Valid
17	Manajemen memberikan dukungan fasilitas untuk program peningkatan semua aspek kualitas	0.546	Valid
18	Manajemen mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas	0.788	Valid
IV	Pelatihan		
19	Perusahaan mengelola program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas	0.71	Valid
20	Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan ketrampilan secara teratur	0.864	Valid
21	Semua karyawan dilatih ketrampilan untuk menyelesaikan masalah	0.798	Valid
22	Semua karyawan memperoleh pelatihan untuk melakukan berbagai jenis tugas	0.885	Valid

Sumber data : Pengolahan data primer, 2011

Lanjutan

23	Semua karyawan dilatih lintas bagian sehingga dapat saling melengkapi	0.822	Valid
V	Pemberdayaan Karyawan		
24	Perusahaan membentuk kelompok kerja lintas fungsional untuk mengelola semua aspek kualitas	0.606	Valid
25	Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas	0.701	Valid
26	Semua karyawan mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara proporsional	0.479	Valid
27	Semua karyawan banyak melakukan aktivitas sumbang saran	0.653	Valid
28	Banyak masalah telah diselesaikan oleh kegiatan kelompok kerja	0.767	Valid
29	Perusahaan menerapkan gagasan karyawan pada proses kerja	0.714	Valid
VI	Perbandingan Kinerja		
30	Perusahaan selalu melakukan studi banding terhadap kualitas proses kerja pesaing	0.769	Valid
31	Perusahaan selalu melakukan studi banding terhadap kualitas produk pesaing	0.907	Valid
32	Perusahaan selalu melakukan studi banding terhadap kualitas pelayanan pesaing	0.872	Valid
VII	Penggunaan Piranti Statistik		
33	Semua peralatan dan proses kerja berlangsung di bawah kendali statistik (<i>Statistic Processing control</i>)	0.689	Valid
34	Perusahaan selalu memanfaatkan teknik statistik untuk mengurangi penyimpangan proses kerja	0.79	Valid
35	Perusahaan selalu menggunakan kartu dan grafik untuk mengendalikan proses kerja	0.766	Valid

Sumber data : Pengolahan data primer, 2011

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa pada variabel kinerja manajerial memiliki item to the correlation lebih tinggi dari t tabel (0,30). Dapat disimpulkan bahwa pertanyaan tentang kinerja manajerial valid sesuai dengan hasil pengolahan data yang dilakukan.

Tabel 4.10
Hasil Tes Validitas Kinerja Manajerial

No.	Item	Item to the Correlation	Ket.
B	Kinerja Manajerial		
36	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman	0.64	valid
37	Investigasi Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerja	0.679	valid
38	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan penyesuaian program, memberi tahu departemen lain, hubungan dengan manajer atau kepala bagian lain	0.765	valid
39	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau yang dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk atau jasa	0.739	valid
40	Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan	0.729	valid
41	Pemilihan Staff Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.	0.726	valid
42	Negosiasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, tawar menawar dengan pemasok barang.	0.703	valid
43	Perwakilan Menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi Anda.	0.512	valid

Sumber data : Pengolahan data primer, 2011

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil output realibilitas variabel TQM yang dibagi dalam tujuh unsur yang mencakup mean dan standar deviasi dari masing- masing pertanyaan yaitu 4.0590 dan 0.49277 dan untuk variabel kinerja unit manajerial dengan mean dan standar deviasi 4,3205 dan 0.61479. realibilitas variabel TQM dapat diketahui bahwa variabel tersebut realibel dengan *Cronbach's Alpha* pada masing- masing unsur yaitu pada fokus pada konsumen sebesar 0.847, perbaikan berkelanjutan sebesar 0.858, komitmen manajemen sebesar 0.873, pelatihan sebesar 0.929, pemberdayaan karyawan sebesar 0.859, perbandingan kinerja sebesar 0.917 dan unsure penggunaan piranti statistik sebesar 0.865. Semua unsur TQM memiliki *Cronbach's Alpha* besar dari 0.6 sehingga dapat disimpulkan pertanyaan variabel independen penelitian ini reliabel.

Realibilitas untuk variabel dependen penelitian ini memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0.897 yang berate $0.897 > 0.60$. Berdasar kan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pertanyaan dari kuesioner ini memiliki realibelitas yang tinggi. Hasil tersebu t juga menunjukkan semua butir pertanyaan pada variabel dependen memiliki *mean* dan standar deviasi 4,3205 dan 0,61479.

Tabel 4.11
Realibilitas

No.	Variables	Cronbach's Alpha	Number of Valid Item	Judgement
1	Total Quality Managemen			
A	Fokus Pada Konsumen	0.847	7	sangat reliabel
B	Perbaikan Berkelanjutan	0.858	5	sangat reliabel
C	Komitmen Manajemen	0.873	6	sangat reliabel
D	Pelatihan	0.929	5	sangat reliabel
E	Pemberdayaan Karyawan	0.859	6	sangat reliabel
F	Perbandingan Kinerja	0.917	3	sangat reliabel
G	Penggunaan Piranti Statistik	0.865	3	sangat reliabel
2	Kinerja Manajerial	0.897	8	sangat reliable

4.2.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dideteksi dengan melihat tingkat signifikan yang diperoleh dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Uji Kolmogorov Smirnov dilakukan dengan membandingkan distribusi data (yang akan diuji normalitasnya) dengan distribusi normal baku. Distribusi normal baku adalah data yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk Z-Score dan diasumsikan normal. Jadi sebenarnya uji Kolmogorov Smirnov adalah uji beda antara data yang diuji normalitasnya dengan data normal baku.

Penerapan pada uji Kolmogorov Smirnov adalah bahwa jika signifikansi di bawah 0,05 berarti data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan dengan data normal baku, berarti data tersebut tidak normal. Jika signifikansi di bawah 0,05 berarti terdapat perbedaan yang signifikan, dan jika signifikansi di atas 0,05 maka tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

Berdasarkan tabel 4.10 dengan menggunakan pengujian Kolmogorov-Smirnov pada variabel independen TQM diperoleh tingkat signifikan 0.999 ($0.999 \geq 0.5$). Artinya data pada penelitian ini normal dan tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

Pengujian normalitas data dengan uji Kolmogorov-Smirnov pada variabel independen kinerja unit manajerial diperoleh tingkat signifikan 0.649 ($0.649 \geq 0.5$). Artinya data penelitian ini normal dan tidak terjadi perbedaan yang signifikan.

Tabel 4.12

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TQM	Kinerja Unit Manajerial
	N	20	20
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0590	4.3205
	Std. Deviation	.49277	.61479
	Most Extreme Differences		
	Absolute	.081	.165
	Positive	.081	.135
	Negative	-.080	-.165
	Kolmogorov-Smirnov Z	.363	.737
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.999	.649

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

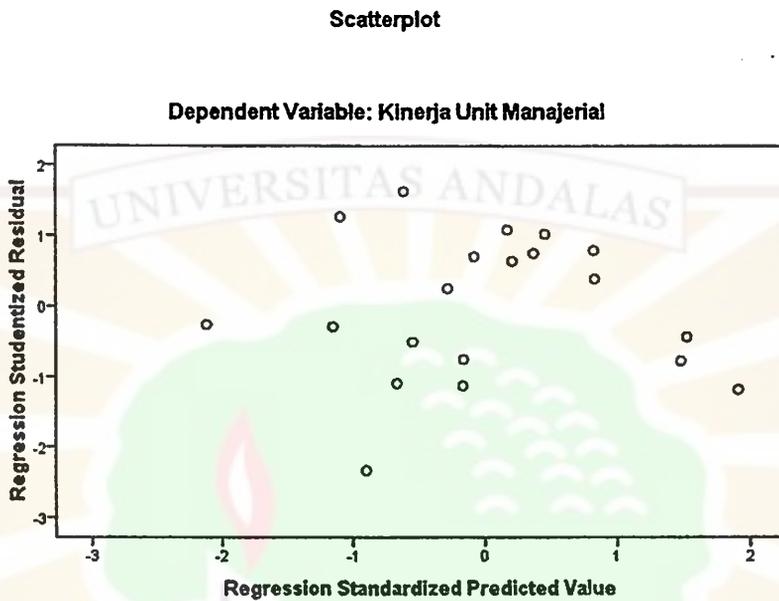
b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik SREISD dan ZPRED dimana dasar analisisnya adalah :

1. Jika titik- titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, bergelombang, melebar kemudian menyempit maka terjadi heteroskedastisitas.

2. Jika tidak ada pola yang jelas titik- titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar 4.1



Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

Dari grafik Scatterplot penelitian ini terlihat titik- titik menyebar secara acak serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini menunjukkan tidak terjadinya heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai untuk memperdiksi kinerja manajerial berdasarkan masukan variabel independennya (penerapan total quality manajemen).

4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan tabel 4.12 *variables entered removed* menunjukkan analisis statistic deskriptif yaitu sebagai berikut:

- a. Variabel yang dimasukkan kedalam persamaan adalah variabel independen yaitu penerapan TQM.
- b. Tidak ada variabel independen yang dikeluarkan.
- c. Metode yang digunakan untuk memasukkan data yaitu metode *enter*.

Tabel 4.13
Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM ^a		.Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

Dari tabel 4.13 *model summary* dibawah dapat dilihat hasil analisis regresi secara keseluruhan menunjukkan R sebesar 0,861 yang berarti bahwa hubungan antara penerapan TQM dengan kinerja manajerial mempunyai hubungan yang kuat yaitu sebesar 86,1%. Dikatakan kuat karena angka tersebut diatas 0,5 atau 50%. Nilai *R square* atau nilai koefisien determinasi sebesar 0,741 yang berate bahwa variabel dependen (kinerja unit manajerial) mampu dijelaskan oleh variabel independen (penerapan TQM) sebesar 74,1% dan selebihnya (100%-74,1%) dapat dijelaskan oleh faktor- faktor lain yang diikutsertakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.14
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.741	.727	.32136

a. Predictors: (Constant), TQM

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

Dari uji ANOVA atau F test pada tabel 4.14 dibawah ini, didapat F hitung sebesar 51,537 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena tingkat signifikan 0,000 jauh lebih kecil dari 0,005 maka metode regresi linier sederhana bisa dipakai untuk memprediksi kinerja unit manajerial. Dapat disimpulkan bahwa penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja unit manajerial.

Tabel 4.15
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.322	1	5.322	51.537	.000 ^a
	Residual	1.859	18	.103		
	Total	7.181	19			

a. Predictors: (Constant), TQM

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

Tabel 4.16
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.039	.612		-.064	.950
	TQM	1.074	.150	.861	7.179	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial

Sumber : Hasil pengolahan data primer dengan SPSS 17.0, 2011

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat pada tabel 4.15 pada kolom *Unstandardized Coefficients* bagian B diperoleh model persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$\text{Kinerja manajerial} = -0,039 + 1,074\text{Total Quality Manajemen}$$

Konstanta sebesar -0,039 menyatakan bahwa jika tidak ada penerapan TQM maka kinerja unit manajerial adalah sebesar -0.039.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang terlihat dalam tabel 4.15, diperoleh hasil uji t yang diperlukan untuk menguji signifikan konstanta dan variabel independen Pada kolom signifikan, konstanta dan variabel independen TQM mempunyai angka signifikan yaitu 0,95 untuk konstanta dan 0,0000 untuk TQM. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi sudah layak untuk memprediksi pengaruh penerapan TQM dengan kinerja unit manajerial.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Penerapan TQM pada PT. TELKOM wilayah Sumatra Barat

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap PT TELKOM wilayah Sumbar terhadap kinerja manajer unit ditemukan bahwa unsur TQM secara keseluruhan telah diterapkan. Fokus pada konsumen diterapkan dengan melihat salah satunya pada pembentukan divisi khusus untuk *Costumer Services*. Hal ini dilakukan untuk mencapai *constumer statisfaction* yang merupakan tujuan dari penerapan TQM. Unsur perbaikan berkelanjutan dilakukan melakuakn perbaikan dan inovasi pada produk dan layanan yang diberikan kepada konsumen. Seperti pada produk Speedy yang memberikan variasi kecepatan akses atau variasi kuota pemakaian sesuai dengan harga dan kebutuhan konsumen. Perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru dalam mencapai kepuasan pelanggan.

Pada unsur komitmen manajemen, PT TELKOM wil. Sumbar telah melakukan penyebarluasan visi dan kebijakan mutu kepada seluruh karyawan perusahaan, pimpinan mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas, dan pemberian dukungan fasilitas oleh manajemen untuk program peningkatan semua aspek kualitas. Investasi pada fasilitas pendukung lainnya termasuk bangunan untuk peralatan dan pendukung, alat pengukuran jaringan dan fasilitas kantor lainnya. Hal ini terdapat pada rencana investasi pada unit pendukung rencana investasi pada unit pendukung untuk tahun 2011. Perusahaan juga mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan aspek kualitas. Sistem reward untuk karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi.

Penerapan unsur pelatihan di PT TELKOM Sumbar menurut penelitian ini merupakan jumlah terendah dari unsur- unsur lain. Hal ini disebabkan pelatihan-pelatihan ini lebih diutamakan pada top manajer, *middle* manajer dan *lower* manajer. Tidak semua karyawan mendapatkan pelatihan rutin. Pelatihan diutamakan pada tingkat manajerial. Tingkat manajerial menyebarkan pelatihan tersebut pada *level officer*.

Unsur pemberdayaan karyawan pada PT TELKOM wil Sumbar dilakukan dengan adanya pembentukan kelompok kerja lintas fungsional untuk mengelola aspek kualitas. Karyawan selalu dilibatkan dalam pengelolaan aspek kualitas. Untuk kewenangan pengambilan keputusan sesuai dengan kewenangan proporsional. Hal ini dilakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki dalam pelaksanaan kerja manajerial ataupun karyawan. Diskusi-diskusi dalam penyebarluasan tujuan strategis melibatkan karyawan dalam bagaimana cara mencapai tujuan strategis tersebut yang dilakuakn dengan adanya rapat pada masing- masing unit. Transformasi TELKOM menuju bisnis TIME (*Telecommunication, Information, Media, and Edutainment*) yang lebih luas diikuti dengan perubahan perhatian pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perubahan ini tertuang dalam Human Capital Master Plan 2010-2014, termasuk langkah-langkah untuk:

1. Transformasi organisasi yang sejalan dengan strategi korporasi dan transformasi bisnis
2. Transformasi nilai korporasi dan pengembangan kepemimpinan yang transformatif
3. Transformasi kinerja dan manajemen penghargaan

4. Meningkatkan sinergi *human capital* TELKOMGroup dan menciptakan sinergi antara sumber daya manusia di seluruh Anak Perusahaan TELKOM
5. Menyelaraskan komposisi tenaga kerja dan pengembangan kompetensi sesuai dengan perubahan kebutuhan bisnis
6. Menyelaraskan sistem *human capital* untuk mendukung strategi korporasi dan meningkatkan kesadaran pada pentingnya pengendalian biaya (*cost awareness*).

PT TELKOM menggunakan peralatan *statistic processing* dalam mengenalkan kinerja. Kinerja- kinerja finansial dan kinerja non finansial dinilai dikendalikan dengan statistik. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan terhadap tujuan strategis yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggunaan peralatan lain juga digunakan dalam pengendalian proses kerja. TELKOM juga menyediakan berbagai aplikasi TI, untuk optimalisasi komunikasi internal seperti proses otomatisasi bisnis perusahaan baik berupa nota dinas elektronik, virtual meeting, shared files, survei online, dan intranet.

Pada tingkat manajerial yang diteliti (*middle* dan *lower* manajer) telah dilakukan pengujian terhadap kinerja unit tersebut pada PT.TELKOM wil. Sumbar. Manajer telah melakukan perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan. Pada tingkat pemilihan staff tidak sepenuhnya dilakukan oleh manajer diwilayah, tetapi dilakukan oleh pusat. Seperti pada memilih pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan. Tetapi kantor wilayah berperan dalam unsur pemilihan staf ini seperti pada mempertahankan angkatan kerja.

4.3.2 Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Manajer Unit PT. TELKOM wil. Sumbar

Penerapan TQM sangat mempengaruhi kinerja manajer unit. Hal ini terlihat dari pencapaian- pencapain PT. TELKOM, Tbk. Wilayah Sumbar. Manajer telah melaksanakan fungsi sebagai manajerial sesuai dengan metode *self rating* (Mahoney et.al, : 1963). Pada investigasi, pengkoordinasian dan evaluasi juga dilakukan dengan menggunakan media aplikasi TI, untuk optimalisasi komunikasi internal seperti proses otomatisasi bisnis perusahaan baik berupa nota dinas elektronik, virtual meeting, shared files, dan intranet. melaksanakan pekerjaan (*demonstrated behavior*). Hasil penilaian dikaitkan dengan pengembangan karir, bonus/remunerasi.

Dengan demikian hasil penelitian ini menerima hipotesis yang berarti penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja manajer unit. Hasil penelitian ini juga didapat bahwa pada PT TELKOM, Tbk Wilayah Sumbar, penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja unit manajerial. Artinya, semakin tinggi penerapan TQM maka semakin tinggi pula kinerja unit manajerial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan regresi linier sederhana terhadap pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja unit manajerial PT. TELKOM,Tbk. Wilayah Sumatra Barat, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis, yaitu penerapan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja unit manajerial. Artinya, semakin tinggi penerapan *total quality management*, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan model analisis regresi linier sederhana.
2. Dari hasil analisis diperoleh bahwa nilai $R^2 = 74,1\%$. Angka ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel penerapan *total quality management* dalam menjelaskan atau memberikan sebagian besar informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja unit manajerial yang dijelaskan oleh persamaan regresi sebesar 74,15 sedangkan sisanya 25,85% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh konstanta -0,039 yang berarti bahwa apabila perusahaan tidak menerapkan *total quality management* maka akan menurunkan kinerja unit manajerial sebesar 0.039.

4. Dikaitkan dengan teori X dan Y McGregor, para manajer pada penelitian ini tergolong para manusia Y sehingga atasannya dapat melakukan tindakan menurut teori Y.
5. Transformasi yang dilakukan PT.TELKOM,Tbk. dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dan mengurangi beban biaya yang dikeluarkan perusahaan, hal ini sesuai dengan tujuan utama *total quality management* yaitu untuk mencapai *costumer satisfaction*.

5.2 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan penelitian. Batasan penelitian untuk penelitian ini yaitu:

1. Penelitian dilakukan pada *middle manager* dan *lower manager* pada PT Telkom wil. Sumbar yang mewakili kinerja unit manajerial keseluruhan.
2. Penelitian hanya dilakukan pada kantor wilayah PT. TELKOM,Tbk..
3. Seperti penelitian Frisilia Wihafina Hafiz (2007) penggunaan pengukuran kinerja manajerial *self rating* (Mahoney et al.,: 1963) cenderung menimbulkan bias dan mudah dalam memberikan jawaban dan ini diluar kendali peneliti.
4. Karena menggunakan kuesioner dalam penelitian kemungkinan ada suatu respon bias yang diberikan responden yang kemungkinan responden tidak menjawab serius atau tidak jujur.

5.3 Saran

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan untuk praktisi dalam rangka penerapan *total quality management*. Berikut beberapa saran dalam penelitian ini yang berkaitan dengan keterbatasan :

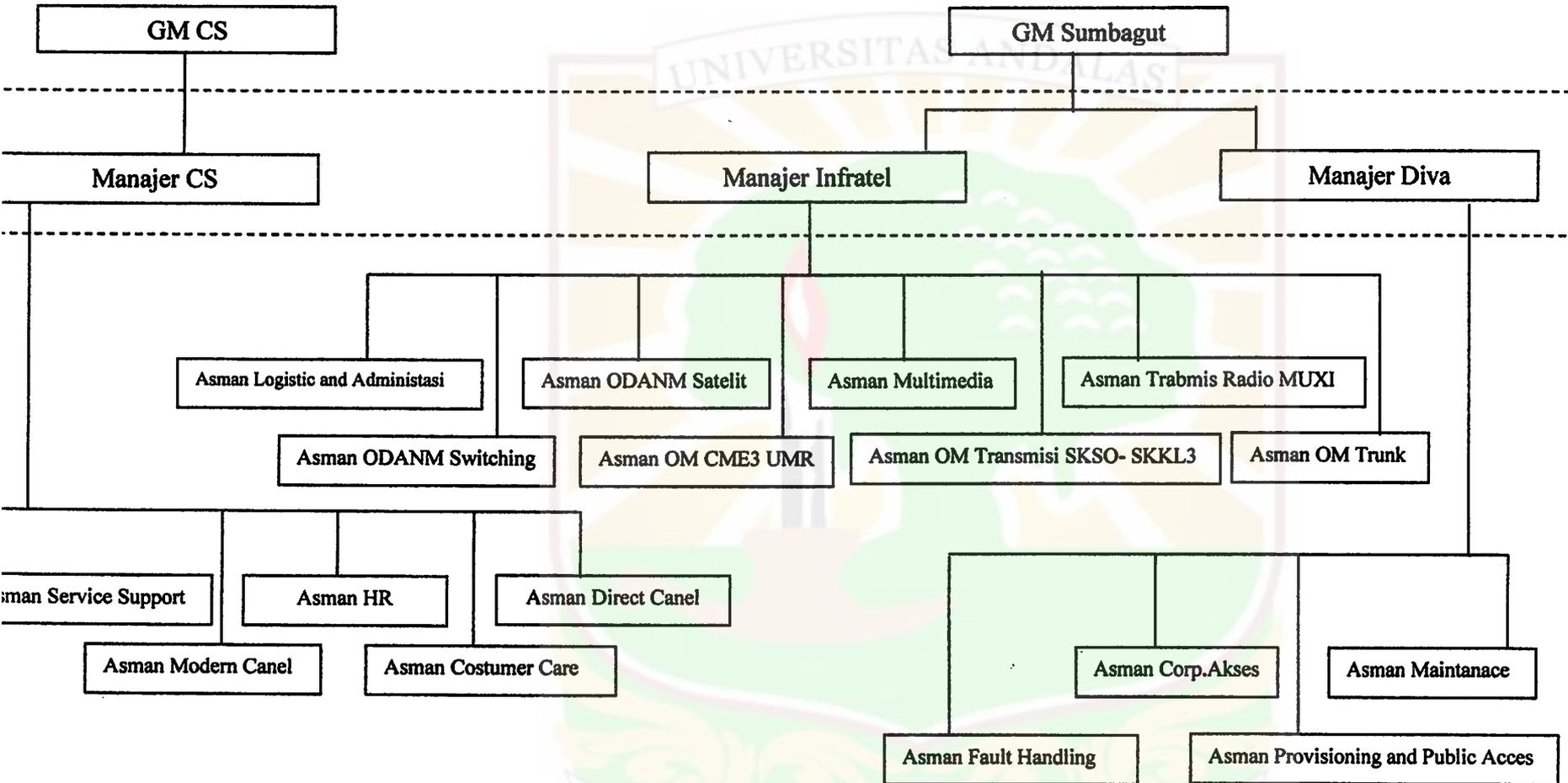
1. Memperluas lingkup penelitian yang menyangkut *top management*, *middle management* dan *lower management*.
2. Penelitian selanjutnya menambahkan variabel independen atau menambahkan variabel lain sebagai *moderating* variabel karena kinerja unit manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan *total quality management*.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada PT. TELKOM, Tbk. Divisi Consumer Service Barat (Sumatera, DKI Jakarta, Banten dan Jawa Barat) atau Divisi Consumer Service Timur (Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan dan Kawasan Timur Indonesia).

Tanpa mengabaikan berbagai keterbatasan, penelitian ini telah menyajikan bukti empiris mengenai dampak persepsi manajer mengenai penerapan *total quality management* pada kinerja unit manajerial. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur sistem penerapan *total quality management* di Indonesia dan juga melengkapi penelitian- penelitian sebelumnya mengenai penerapan *total quality management* terhadap kinerja unit manajerial. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan mendorong pengembangan sistem penerapan *total quality management* pada masa yang akan datang.

DAFTAR REFERENSI

- Annual Report* PT. TELKOM,tbk tahun 2010.
http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/Tahun2011/AnnualReport/ART_ELKOM2010F.pdf (diakses pada 10 Mei 2011)
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 1997. *Management Control Systems*. Homewood. Illinois: McGraw-Hill.
- Anthony, Atkinson, et al. 1995. *Management Accounting*. International Edition. New Jersey. Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc.
- Arikunto,S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Diana. A., dan Tjiptono. F. 1998. *Total Quality Management*. Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Erlina dan Mulyani, Sri. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. USU Press. Medan. hal. 53.
- Fandy Tjiptono.2003. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta. Andi.
- Gujarati, Damodar .1995. *Basic Econometrics, Third Edition*. USA: McGraw Hill International.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen .2003. *Management Accounting, Sixth edition*. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Handoko T. Hani. 2002. *Manajemen*; Edisi Kedua. Cetakan Ketiga belas. Yogyakarta: BPFE.
- Honggren, Charles T., Gary L Sunden and William O Stratton.1996. *Introduction to Management Accounting*. New Jersey. Englewood Cliffs: Prantice-Hall International Inc.
- Huarng, F. and Yao, T. 2002. *Relationships of TQM philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan*. *Industrial Management & Data Systems*. 102(4):226-234.
- Indriantono, N dan Supomo B, 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Edisi Satu. BPFE. Yogyakarta.

- Labnoun, N. and K. Sedrani 2005. *TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms*, *Quality Management Journal*. 12 (4):8-20.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2001. Jakarta. Balai Pustaka.
- Kurnianingsih, Retno. 2000. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik *Total Quality Management*: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia, SNAIII, hal 227 – 246.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carroll. 1963. *Development of Managerial performance: A Research Approach*, Cincinnati: South Western Publ. Co.
- Malcolm Baldrige National Quality Award. 1993. *1993 award criteria*, Gaithersburg. MD U.S. Department Commerce.
- Mulyadi. and Johny. 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Edisi I. Aditya Media. Yogyakarta. Hal. 214
- Munro Faude, Lesley and Malcolm. 1997. *Implementasi Total Quality Management: Manerapkan Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Gramedia.
- Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sekaran. 2003. *Research methods for Business: Skill-Bulding Approach. Fourth Edition*, New York. John Willey and Sons Inc.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Vincent Gasperz. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta PT. Raja Grafindo Persada. Cetakan ke 8.



Keterangan : ----- Hubungan Fungsional

— Hubungan Garis

LAMPIRAN II

KUESIONER

Manajer dan Asisten Manajer yang terhormat,

PT. Telkom,tbk adalah perusahaan jasa yang bergerak di bidang komunikasi. Industri jasa menghasilkan produk yang tidak memiliki wujud fisik. Upaya berkesinambungan perlu dilakukan perusahaan seperti penerapan *Total Quality Management* yang diterapkan oleh PT Telkom,tbk. Unit manajerial terlibat dalam penerapan *Total Quality Management* perusahaan.

Saya yang mengajukan kuesioner ini ;

Nama : Novia Zayetri (07153082)

Status : Mahasiswa S1 Jurusan Akuntansi FE Universitas Andalas

memohon kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuesioner ini untuk tujuan penelitian terhadap pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja unit manajerial.

Kuesioner penelitian ini terdiri dari 43 poin pertanyaan yang dibagi dalam dua bagian, yaitu *total quality management* dengan unsur : fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja, penggunaan piranti statistik, dan delapan poin tentang kinerja manajerial.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan dituangkan kedalam karya tulis skripsi sebagai salah satu syarat mencapai derajat Sarjana.

Akhir kata saya mengucapkan banyak terima kasih atas kerjasama serta waktu dan informasi yang Bapak/Ibu berikan.

Padang, Mei 2011

Hormat saya,

Novia Zayetri

Mengetahui,

Junior Operasional Manajer Human Resources

PT.Telkom,tbk Wil.Sumbar

Fadillah

KUESIONER

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Mohon diisi titik-titik sesuai dengan pertanyaan yang tersedia (Untuk Identitas Responden).
2. Mohon diberi tanda silang (X) pada pilihan tanggapan yang paling sesuai dengan keadaan yang Bapak/Ibu rasakan atau alami.
3. Mohon dijawab tanpa pengaruh apapun, peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

**BAGIAN I
IDENTITAS RESPONDEN**

- 1. Nama Responden :
- 2. Umur/Jenis Kelamin :Tahun / Laki-laki / Perempuan *)
- 3. Status Perkawinan : 1.Menikah / 2.Belum Menikah
- 4. Masa Kerja :Tahun
- 5. Jabatan :
- 6. Unit Kerja :
- 7. Pendidikan Terakhir
 - 1. Diploma
 - 2. Sarjana (S1)
 - 3. Magister (S2)
 - 4. Lain-lain (sebutkan):.....

Keterangan: *) coret yang tidak perlu.

BAGIAN II
TOTAL QUALITY MANAGEMENT

No	Item Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
I	Fokus Pada Konsumen					
1.	Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan konsumen					
2.	Perusahaan selalu memberitahu tentang kebutuhan konsumen kepada seluruh karyawan					
3.	Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan konsumen					
4.	Perusahaan selalu merencanakan kebutuhan maupun harapan konsumen yang akan datang					
5.	Perusahaan selalu mengukur kepuasan konsumen					
6.	Perusahaan membina hubungan langsung dengan konsumen					
7.	Perusahaan selalu menyelesaikan permasalahan konsumen segera dengan tepat					
Komentar atas fokus perusahaan pada konsumen:						
II	Perbaikan Berkelanjutan					
8.	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu					
9.	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan semua aspek kualitas					
10.	Perusahaan selalu berkomunikasi dengan pemasok untuk meningkatkan semua aspek kualitas					
11.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul					
12.	Perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru					
Komentar atas perbaikan berkelanjutan yang dilakukan perusahaan:						

Keterangan: SS: Sangat setuju S: Setuju N: Netral TS: Tidak setuju
STS: Sangat tidak setuju

Lanjutan

No	Item Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
		5	4	3	2	1
VII Penggunaan Piranti Statistik						
33.	Semua peralatan dan proses kerja berlangsung di bawah kendali statistik (<i>Statistic Processing</i>)					
34.	Perusahaan selalu memanfaatkan teknik statistik untuk mengurangi penyimpangan proses kerja					
35.	Perusahaan selalu menggunakan kartu dan grafik untuk mengendalikan proses kerja					
Komentar atas penggunaan piranti statistik yang dilakukan perusahaan:						

Keterangan: SS: Sangat setuju S: Setuju N: Netral TS: Tidak setuju
STS: Sangat tidak setuju

BAGIAN III Kinerja Manajerial

No	Item Pernyataan	ST	T	N	R	SR
		5	4	3	2	1
36.	Perencanaan Menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman					
37.	Investigasi Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisa pekerja					
38.	Pengkoordinasian Tukar menukar informasi bagian organisasi yang lain untuk mengaitkan dan penyesuaian program, memberi tahu departemen lain, hubungan dengan manajer atau kepala bagian lain					

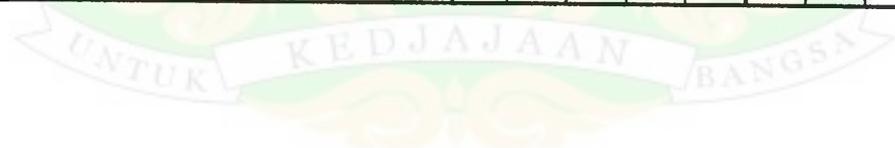
Keterangan: ST: Sangat Tinggi S: Tinggi N: Netral R: Rendah
SR: Sangat Rendah

No	Item Pernyataan	ST	T	N	R	SR
		5	4	3	2	1
39.	Evaluasi Menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau yang dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk atau jasa					
40.	Pengawasan Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani keluhan					
41.	Pemilihan Staff Mempertahankan angkatan kerja di bagian Anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.					
42.	Negosiasi Pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, tawar menawar dengan pemasok barang.					
43.	Perwakilan Menghadiri pertemuan dengan organisasi lain, pertemuan perkumpulan, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum organisasi Anda.					
Kinerja saya secara menyeluruh						

Keterangan: ST: Sangat Tinggi S: Tinggi N: Netral R: Rendah
SR: Sangat Rendah

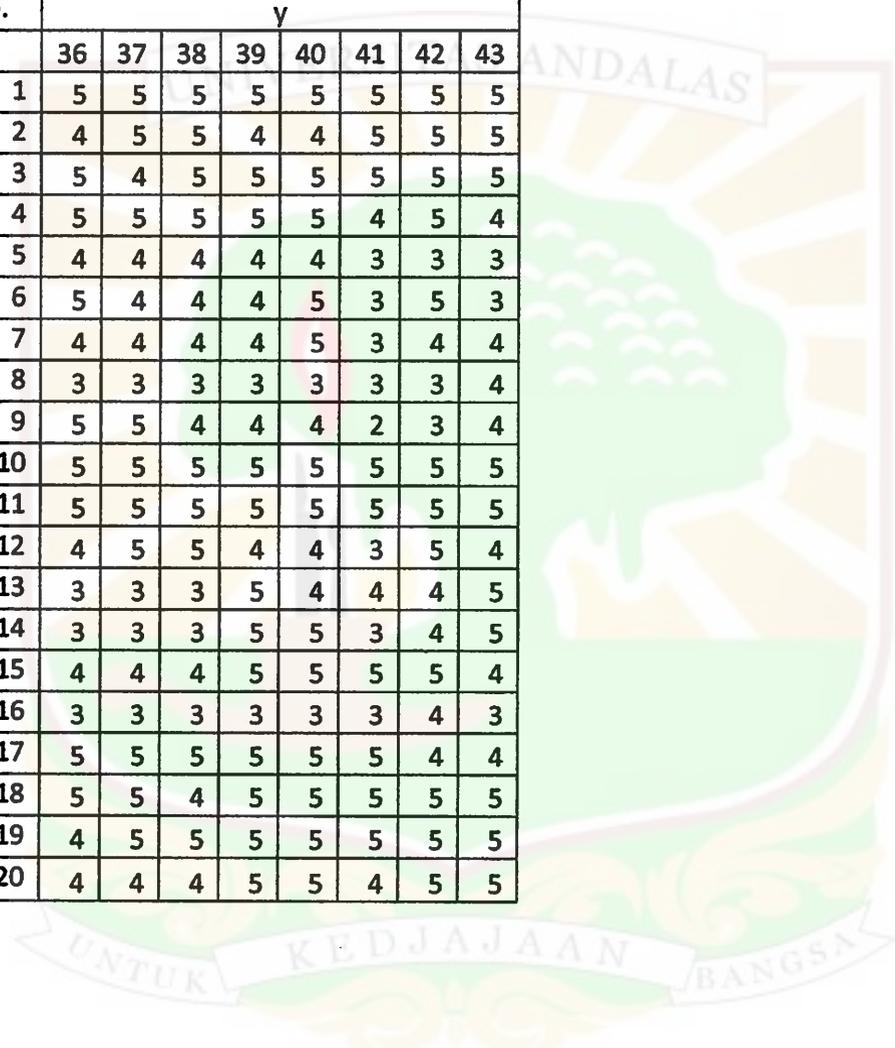
TABULASI KUESIONER *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

NO.	x1							x2					x3						x4					x5					x6			x7						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5			
2	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	4				
3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4				
4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4			
5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3			
6	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
7	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4			
8	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3			
9	4	2	4	4	5	2	3	4	2	1	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4			
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
12	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4			
13	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4			
14	5	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3		
15	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3			
16	4	3	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
17	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
18	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4		
19	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5
20	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	



TABULASI KINERJA UNIT MANAJERIAL

NO.	y							
	36	37	38	39	40	41	42	43
1	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	5	5	4	4	5	5	5
3	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	4	4	4	3	3	3
6	5	4	4	4	5	3	5	3
7	4	4	4	4	5	3	4	4
8	3	3	3	3	3	3	3	4
9	5	5	4	4	4	2	3	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	4	4	3	5	4
13	3	3	3	5	4	4	4	5
14	3	3	3	5	5	3	4	5
15	4	4	4	5	5	5	5	4
16	3	3	3	3	3	3	4	3
17	5	5	5	5	5	5	4	4
18	5	5	4	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	5	5	4	5	5



LAMPIRAN IV

Frequency Table

Fokus1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	7	35.0	35.0	35.0
Sangat Setuju	13	65.0	65.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fokus2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	2	10.0	10.0	15.0
Setuju	12	60.0	60.0	75.0
Sangat Setuju	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fokus3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	8	40.0	40.0	40.0
Sangat Setuju	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fokus4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	12	60.0	60.0	60.0
Sangat Setuju	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fokus5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	8	40.0	40.0	40.0
Sangat Setuju	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fokus6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	2	10.0	10.0	15.0
Setuju	10	50.0	50.0	65.0
Sangat Setuju	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Fokus7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	3	15.0	15.0	20.0
Setuju	12	60.0	60.0	80.0
Sangat Setuju	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Perbaikan1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Setuju	13	65.0	65.0	70.0
Sangat Setuju	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Perbaikan2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	1	5.0	5.0	10.0
Setuju	7	35.0	35.0	45.0
Sangat Setuju	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Perbaikan3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Tidak Setuju	1	5.0	5.0	10.0
Netral	3	15.0	15.0	25.0
Setuju	9	45.0	45.0	70.0
Sangat Setuju	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Perbaikan4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	1	5.0	5.0	10.0
Setuju	14	70.0	70.0	80.0
Sangat Setuju	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Perbaikan5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Setuju	12	60.0	60.0	65.0
Sangat Setuju	7	35.0	35.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kinerja1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	2	10.0	10.0	10.0
Setuju	8	40.0	40.0	50.0
Sangat Setuju	10	50.0	50.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kinerja2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	1	5.0	5.0	5.0
Setuju	13	65.0	65.0	70.0
Sangat Setuju	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kinerja3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	1	5.0	5.0	5.0
Setuju	11	55.0	55.0	60.0
Sangat Setuju	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kinerja4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	1	5.0	5.0	5.0
Setuju	10	50.0	50.0	55.0
Sangat Setuju	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kinerja5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	9	45.0	45.0	45.0
Sangat Setuju	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Kinerja6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Setuju	11	55.0	55.0	55.0
Sangat Setuju	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pelatihan1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	3	15.0	15.0	20.0
Setuju	11	55.0	55.0	75.0
Sangat Setuju	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pelatihan2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	6	30.0	30.0	35.0
Setuju	7	35.0	35.0	70.0
Sangat Setuju	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pelatihan3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
	Netral	7	35.0	35.0	40.0
	Setuju	7	35.0	35.0	75.0
	Sangat Setuju	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pelatihan4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
	Netral	6	30.0	30.0	35.0
	Setuju	10	50.0	50.0	85.0
	Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pelatihan5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
	Netral	10	50.0	50.0	55.0
	Setuju	5	25.0	25.0	80.0
	Sangat Setuju	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pemberdayaan1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
	Netral	7	35.0	35.0	40.0
	Setuju	10	50.0	50.0	90.0
	Sangat Setuju	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pemberdayaan2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	2	10.0	10.0	15.0
Setuju	14	70.0	70.0	85.0
Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pemberdayaan3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	4	20.0	20.0	25.0
Setuju	13	65.0	65.0	90.0
Sangat Setuju	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pemberdayaan4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	5	25.0	25.0	25.0
Setuju	12	60.0	60.0	85.0
Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pemberdayaan5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak Setuju	1	5.0	5.0	5.0
Netral	3	15.0	15.0	20.0
Setuju	12	60.0	60.0	80.0
Sangat Setuju	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Pemberdayaan6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Netral	4	20.0	20.0	20.0
Setuju	13	65.0	65.0	85.0
Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Perbandingan Kinerja1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	40.0	40.0	40.0
	Setuju	7	35.0	35.0	75.0
	Sangat Setuju	5	25.0	25.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Perbandingan Kinerja 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	25.0	25.0	25.0
	Setuju	12	60.0	60.0	85.0
	Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Perbandingan Kinerja 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	20.0	20.0	20.0
	Setuju	13	65.0	65.0	85.0
	Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Statistik1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	7	35.0	35.0	35.0
	Setuju	9	45.0	45.0	80.0
	Sangat Setuju	4	20.0	20.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Statistik2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	25.0	25.0	25.0
	Setuju	9	45.0	45.0	70.0
	Sangat Setuju	6	30.0	30.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Statistik3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	25.0	25.0	25.0
	Setuju	12	60.0	60.0	85.0
	Sangat Setuju	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Perencanaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	20.0	20.0	20.0
	Tinggi	7	35.0	35.0	55.0
	Sangat Tinggi	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Investigasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	20.0	20.0	20.0
	Tinggi	6	30.0	30.0	50.0
	Sangat Tinggi	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pengkoordinasian

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	4	20.0	20.0	20.0
	Tinggi	7	35.0	35.0	55.0
	Sangat Tinggi	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Evaluasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	10.0	10.0	10.0
	Tinggi	6	30.0	30.0	40.0
	Sangat Tinggi	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pengawasan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	10.0	10.0	10.0
	Tinggi	5	25.0	25.0	35.0
	Sangat Tinggi	13	65.0	65.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Pemilihan Staf

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rendah	1	5.0	5.0	5.0
	Netral	7	35.0	35.0	40.0
	Tinggi	3	15.0	15.0	55.0
	Sangat Tinggi	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Negosiasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	15.0	15.0	15.0
	Tinggi	5	25.0	25.0	40.0
	Sangat Tinggi	12	60.0	60.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Perwakilan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	15.0	15.0	15.0
	Tinggi	7	35.0	35.0	50.0
	Sangat Tinggi	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

LAMPIRAN V

OUTPUT VALIDITIES AND RELIABILITIES TEST PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Fokus1	25.7500	8.408	.566	.833
Fokus2	26.3500	7.818	.438	.857
Fokus3	25.8000	8.063	.679	.819
Fokus4	26.0000	8.000	.703	.816
Fokus5	25.8000	8.800	.402	.851
Fokus6	26.2500	6.303	.806	.791
Fokus7	26.4500	6.682	.763	.799

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Perbaikan1	16.6000	7.411	.684	.829
Perbaikan2	16.4000	7.305	.565	.856
Perbaikan3	16.9000	5.568	.745	.820
Perbaikan4	16.7500	7.355	.714	.822
Perbaikan5	16.5500	7.103	.751	.812

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja1	22.0000	4.947	.626	.864
Kinerja2	22.1500	5.082	.775	.835
Kinerja3	22.0500	5.313	.609	.863
Kinerja4	22.0000	4.947	.752	.838
Kinerja5	21.8500	5.713	.546	.872
Kinerja6	21.9500	5.208	.788	.835

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pelatihan1	15.0500	10.050	.710	.931
Pelatihan2	15.1500	8.766	.864	.903
Pelatihan3	15.2500	9.145	.798	.916
Pelatihan4	15.3000	9.379	.885	.901
Pelatihan5	15.4500	9.103	.822	.911

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pemberdayaan1	19.5500	7.103	.606	.844
Pemberdayaan2	19.2500	7.039	.701	.825
Pemberdayaan3	19.4000	7.726	.479	.865
Pemberdayaan4	19.3000	7.379	.653	.835
Pemberdayaan5	19.2500	6.513	.767	.811
Pemberdayaan6	19.2500	7.355	.714	.826

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Perbandingan Kinerja1	7.8500	1.503	.769	.967
Perbandingan Kinerja 2	7.8000	1.747	.907	.825
Perbandingan Kinerja 3	7.7500	1.882	.872	.862

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Statistik1	7.9500	1.734	.689	.862
Statistik2	7.7500	1.566	.790	.766
Statistik3	7.9000	1.884	.766	.799

LAMPIRAN VI

OUTPUT VALIDITIES AND RELIABILITIES TEST

KINERJA UNIT MANAJERIAL

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

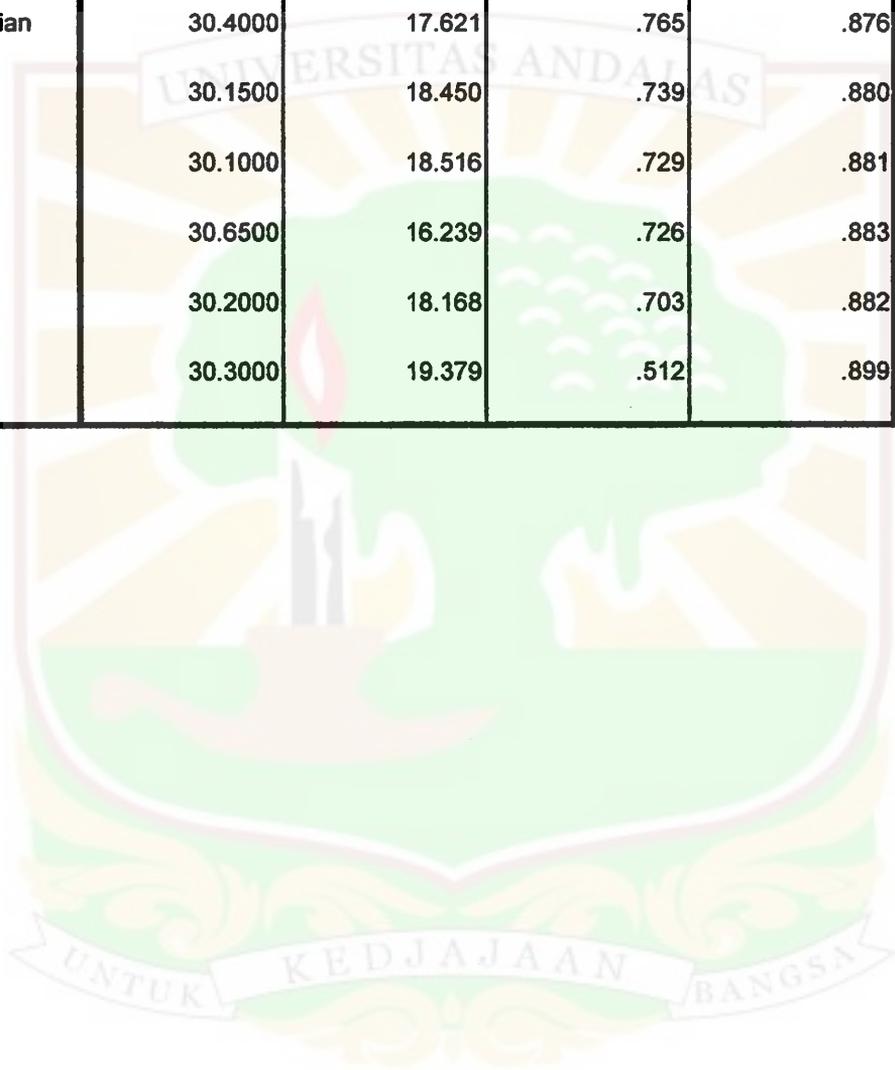
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.897	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Perencanaan	30.4000	18.358	.640	.888
Investigasi	30.3500	18.029	.679	.884
Pengkoordinasian	30.4000	17.621	.765	.876
Evaluasi	30.1500	18.450	.739	.880
Pengawasan	30.1000	18.516	.729	.881
Pemilihan Staf	30.6500	16.239	.726	.883
Negosiasi	30.2000	18.168	.703	.882
Perwakilan	30.3000	19.379	.512	.899



LAMPIRAN VII

OUTPUT NORMALITY TEST

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		TQM	Kinerja Unit Manajerial
	N	20	20
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0590	4.3205
	Std. Deviation	.49277	.61479
Most Extreme Differences	Absolute	.081	.165
	Positive	.081	.135
	Negative	-.080	-.165
	Kolmogorov-Smirnov Z	.363	.737
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.999	.649

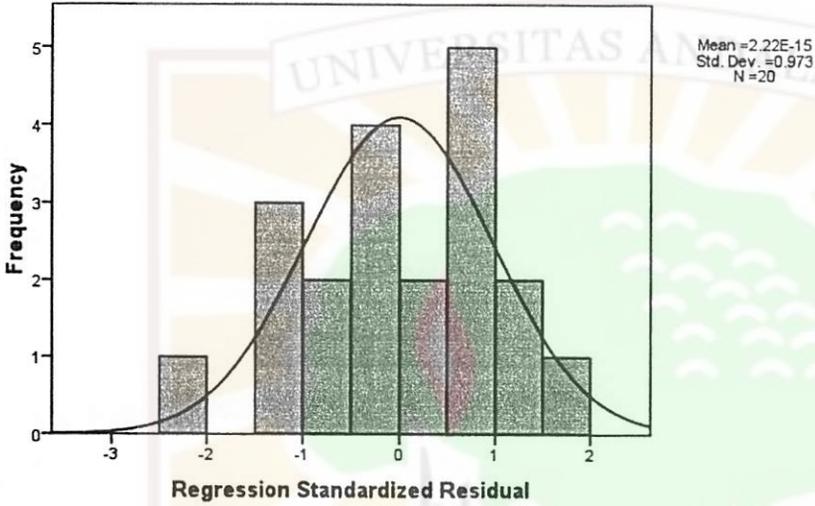
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Charts

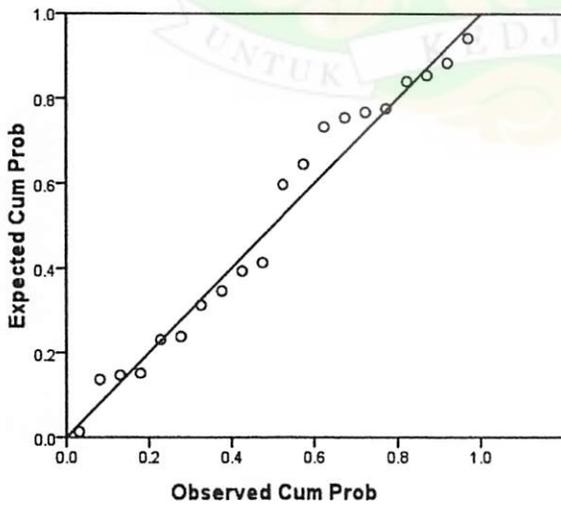
Histogram

Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

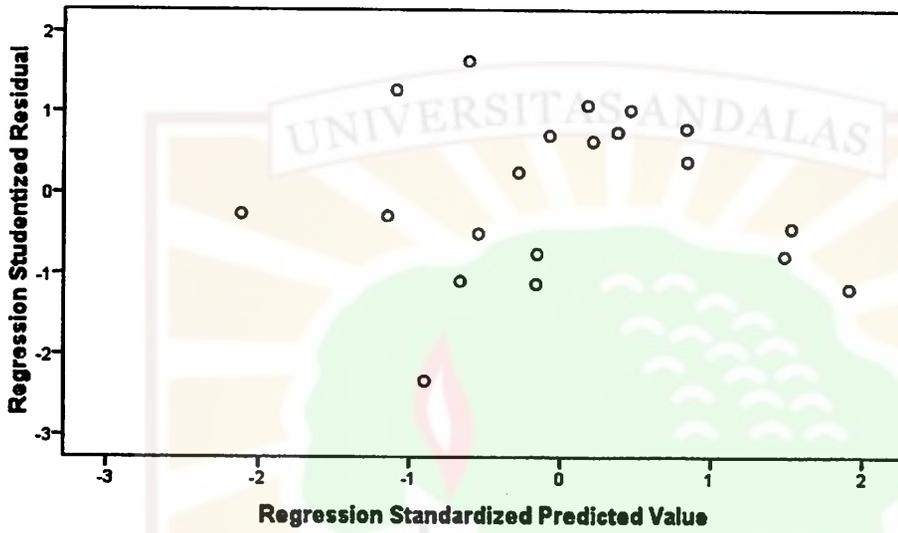
Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial



2. Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial



LAMPIRAN VIII

REGRESI LINIER SEDERHANA

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Unit Manajerial	4.3205	.61479	20
TQM	4.0590	.49277	20

Correlations

		Kinerja Unit Manajerial	TQM
Pearson Correlation	Kinerja Unit Manajerial	1.000	.861
	TQM	.861	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Unit Manajerial		.000
	TQM	.000	
N	Kinerja Unit Manajerial	20	20
	TQM	20	20

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	TQM ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 ^a	.741	.727	.32136

a. Predictors: (Constant), TQM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.322	1	5.322	51.537	.000 ^a
	Residual	1.859	18	.103		
	Total	7.181	19			

a. Predictors: (Constant), TQM

b. Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.039	.612		-.064	.950
	TQM	1.074	.150	.861	7.179	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Manajerial