

---

**ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO) BANDAR UDARA INTERNATIONAL SAM RATULANGI MANADO**

*ANALYSIS OF EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON PERFORMANCE MANAGEMENT AT PT. ANGKASA PURA 1 (PERSERO) INTERNATIONAL AIRPORT SAM RATULANGI MANADO*

Oleh :

**Lasapoe Oksela Reynaldo<sup>1</sup>  
Jessy J. Pondaag<sup>2</sup>**

<sup>123</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail :

<sup>1</sup>[okselalapasu@gmail.com](mailto:okselalapasu@gmail.com)

<sup>2</sup>[jjpondaag@unsrat.ac.id](mailto:jjpondaag@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** 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 level operasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Data yang digunakan adalah data primer berupa hasil kuisisioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (TQM): fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan pendidikan dan pelatihan, perlibatan, dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

**Kata Kunci:** *total quality management, kinerja manajerial*

**Abstrack:** *the best way to fix the ability components human resources, the process, and that environment a sustainable is by applying a total quality management ( tqm ).Tqm benefits the improvement of competitiveness company The TQM concept is a concept of continuous improvement that companies apply at every level of operation.The purpose of this peneltian is to find the influence of total quality management of the performance of managerial to PT.Angkasa Pura 1 (persero) the airport sam ratulangi airport manado. The kind of research this is quantitative by the use of the method of analysis linear regression of multiple .The data used was the primary data was of error they will adopt of the questionnaire was .The result of this research paper work showing that ( tqm ): focus to improving civil society to customers and improvements to systems on an ongoing basis in , has not been affecting the the performance of managerial .While ( tqm ): education and training , and perlibatan and the empowerment of tens of thousands of workers had a significant effect on the performance of managerial .*

**Keywords:** *total quality management, managerial performance*

---

**PENDAHULUAN****Latar Belakang**

*Total Quality Management* (TQM) adalah sebuah pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas.(Seputra, 2014).

Perusahaan dapat unggul dalam persaingan global dengan memiliki keahlian dalam membaca setiap adanya peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan usaha dalam perusahaan tersebut. Pada saat ini kesadaran akan pentingnya suatu pelayanan yang diberikan untuk pelanggan terbilang sudah baik dengan adanya perbaikan kualitas.

Di dalam peningkatan kualitas jasa penerbangan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sam Ratulangi akan memberikan jasa pelayanan yang terkait dengan kebandarudaraan. Seiring dengan tingkat mobilitas perpindahan manusia dari satu tempat ke tempat lain semakin tinggi dan arus perpindahan barang semakin besar jumlahnya maka kebutuhan akan sarana transportasi dengan berbagai moda transportasinya semakin besar. Salah satu produk jasa yang sangat intensif ditawarkan kepada konsumen adalah transportasi udara. Transportasi jenis ini memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan jenis transportasi lain seperti kecepatan, daya jelajah, dan teknologi.

Di Sulawesi Utara terdapat beberapa bandar udara, namun yang paling besar intensitas aktifitas penggunaannya adalah bandar udara Sam Ratulangi Manado dibawah manajemen PT Angkasa Pura I. Bandar udara ini dari segi infrastruktur dan fasilitas pendukungnya memang jauh lebih baik dibandingkan dengan bandar udara lain di di Sulawesi Utara bahkan di kawasan Indonesia Timur.

keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya, sebagian besar bergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sam Ratulangi sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa (*company service*) di bidang jasa layanan penerbangan. Oleh karena itu kepuasan pengguna jasa layanan penerbangan menjadi fokus utama untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat di antara perusahaan pengelola jasa penerbangan baik di dalam negeri maupun di luar negeri (kawasan regional ASEAN).

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.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh:

1. Total Quality Management (TQM) (Fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta melibatkan dan pemberdayaan karyawan ) berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado
2. Fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado.
3. Perbaikan sistem berkesinambungan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado.
4. Pendidikan dan pelatihan terhadap manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado
5. Partisipasi dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado.

**TINJAUAN PUSTAKA****Manajemen Operasional**

Handoko didalam bukunya mengatakan bahwa manajemen produksi dan operasional adalah usaha-usaha pengelolaan secara optimal penggunaan sumberdaya-sumberdaya (disebut juga dengan faktor-faktor produksi), tenaga kerja, mesin-mesin, peralatan, bahan mentah dan lain sebagainya didalam proses transformasi bahan mentah dan tenaga kerja menjadi berbagai produk atau jasa (Handoko, 1999:3).

## **Total Quality Management**

Total Quality Management “Suatu cara meningkatkan performance secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia”. Untuk memudahkan pemahaman, pengertian total quality management dapat dibedakan dalam dua aspek . aspek pertama menguraikan apa yang di maksud total quality management sedangkan aspek yang kedua membahas bagaimana mencapainya adalah sebagai berikut “total quality management” merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui pernaikan terus menerus atau produk,jasa,tenaga kerja,proses dan lingkungan (Goetsch dan Davis, 1994).

### **Fokus Pada Pelanggan**

Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan TQM harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memuaskannya. Dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan (Nasution, 2005).

### **Perbaikan Sistem Berkesinambungan**

Perbaikan yang berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Kaizen merupakan konsep Jepang yang berarti perbaikan berkesinambungan. Pada penerapannya dalam perusahaan, Kaizen mencakup pengertian perbaikan yang berkesinambungan yang melibatkan seluruh pekerjanya, baik manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah (Paramita, 2012).

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit. Melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang Kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan Nasution ( Lamato, Hasan Jan dan Karuntu, 2017).

### **Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Pemberdayaan karyawan (*individual empowerment*) adalah pemberian kesempatan dan dorongan kepada para karyawan untuk mendayagunakan bakat, ketrampilan-ketrampilan, sumberdaya-sumberdaya, dan pengalaman-pengalaman mereka untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Hasil-hasil yang dicapai dalam menerapkan konsep pemberdayaan di berbagai perusahaan adalah peningkatan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanan Tulung (2017) dan Leovani (2016).

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen sehingga tujuan yang diinginkan tercapai berdasarkan kemampuan dan tanggung jawab karyawan atas masalah yang dihadapi saat bekerja. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* (rencana kerja) yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial. Kerangka konseptual dibutuhkan untuk: (1) Memungkinkan tim manajemen yang bertanggung jawab untuk mewujudkan kinerja manajerial dapat berkerja in concern (dengan berkonsentrasi). (2) Memungkinkan setiap anggota tim melakukan alignment (koreksi) atas kinerja yang dihasilkan dengan kinerja anggota tim lain, agar kinerja bersama bagi organisasi secara keseluruhan dapat diwujudkan. (3) Memungkinkan dilakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan pada setiap komponen kerangka jika lingkungan bisnis menurut perubahan terhadap komponen tertentu (Tambunan, 2015).

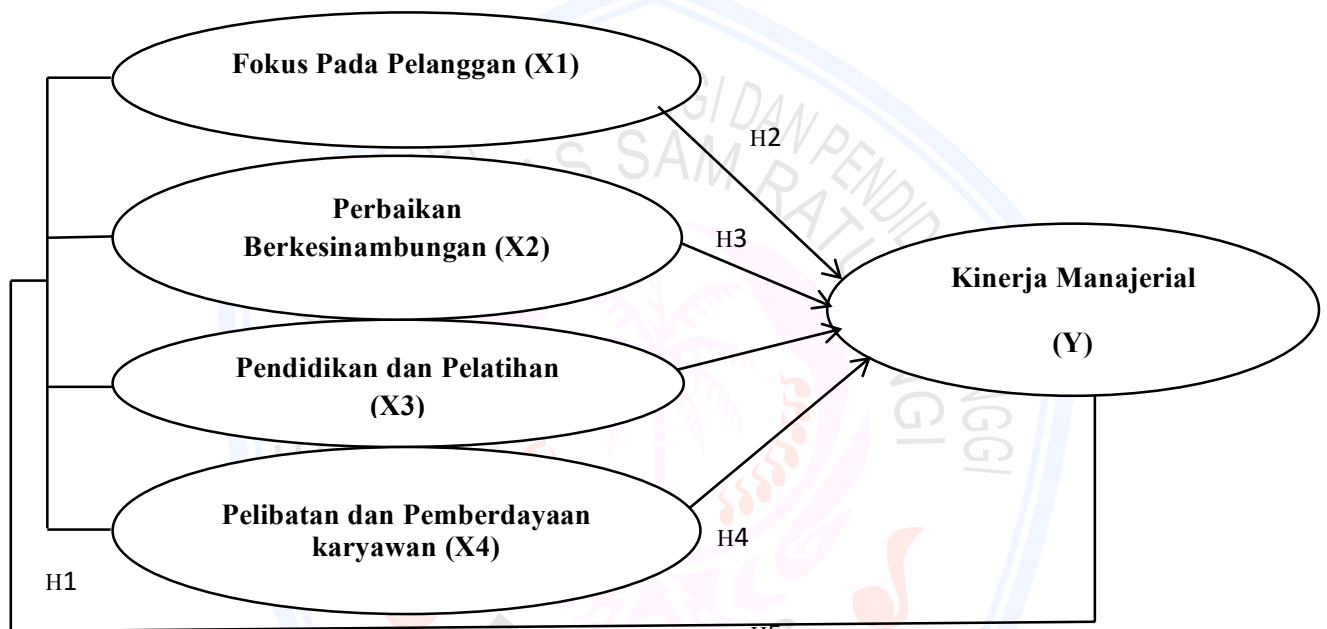
### **Penelitian Terdahulu**

Lamato, Arrazi dan Merlyn (2017) meneliti tentang Total Quality Management berpengaruh terhadap kinerja manajerial, Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh Total Quality Management (TQM) yang terdiri dari: fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial secara simultan maupun parsial pada perusahaan, Jenis penelitian penelitian kuantitatif dengan membagikan kuesioner pada karyawan, Metode

penelitian ini adalah analisis regresi berganda, Hasil penelitian yaitu: (TQM): Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. (TQM) yang terdiri dari (1) Fokus pada Pelanggan, (2) Perbaikan Berkesinambungan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan Total Quality Management yang terdiri dari: (1) Pendidikan dan Pelatihan, dan (2) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial..

Fitrya dan ningsih (2013) tentang karakteristik *Total quality management* dalam mempengaruhi kinerja manajerial, Penelitian ini menguji serta menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan bahwa variabel-variabel yang termasuk dalam komponen Total Quality Management tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen. Sampel dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda dalam mengolah data. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh yang signifikan antara TQM terhadap kinerja manajerial dengan tingkat signifikansi 5%.

### Hipotesis/Preposisi dan Model Penelitian.



**Gambar 1. Kerangka konseptual**

*Sumber: Kajian teori (2018)*

### Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub>: Diduga Diduga Total Quality Management (fokus pada pelanggan, perbaikan sistem berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.  
H<sub>2</sub>: Diduga Fokus Pada Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.  
H<sub>3</sub>: Diduga Perbaikan Sistem Berkesinambungan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.  
H<sub>4</sub>: Diduga Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.  
H<sub>5</sub>: Diduga Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015:14) penelitian kuantitatif sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Penelitian ini akan mengambil di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandara Internasional Sam Ratulangi.

### Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Pengambilan Data.

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat semesta penelitian (Hadi, 2014:54). Populasi dalam penelitian ini adalah section head dan pegawai dari PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado yang berjumlah 155 responden.

Sampel adalah bagian dari populasi yang terdiri dari individu – individu pembentuk populasi. Menurut Sugiyono, (2015:14) bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.

Teknik sampling yang digunakan untuk pengambilan sampel nonprobability sampling dengan menggunakan accidental sampling Suhartanto (2014:242) mengatakan bahwa accidental sampling adalah metode penarikan sampel dengan mendapatkan unit atau orang yang paling mudah diakses.

### Data dan Sumber

Data Kualitatif, yaitu data yang bukan merupakan bilangan, atau bisa diartikan juga merupakan data berupa ciri-ciri, kata-kata, sifat, data keadaan atau gambaran dari kualitas objek yang akan diteliti. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa bilangan yang merupakan hasil dari suatu perhitungan atau pengukuran. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian melalui wawancara dan kuesioner dilapangan. Data sekunder, data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Biasanya sudah dalam bentuk publikasi seperti data yang diperoleh dari situs internet dan data lainnya yang berhubungan langsung dengan objek penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2015:216) kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Pembagian kuesioner dilakukan pada Kuesioner yang dibagikan diukur dengan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil Sugiyono,(2015:210).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig	Kriteria
TQM, Fokus pada pelanggan (X1)	X <sub>1.1</sub>	0,533	0,000	Valid
	X <sub>1.2</sub>	0,721	0,000	Valid
	X <sub>1.3</sub>	0,821	0,000	Valid
	X <sub>1.4</sub>	0,638	0,000	Valid
	X <sub>1.5</sub>	0,726	0,000	Valid
TQM, Perbaikan sistem berkesinambungan (X2)	X <sub>2.1</sub>	0,820	0,000	Valid
	X <sub>2.2</sub>	0,578	0,000	Valid
	X <sub>2.3</sub>	0,779	0,000	Valid
	X <sub>2.4</sub>	0,512	0,000	Valid
	X <sub>2.5</sub>	0,744	0,000	Valid
TQM, Pendidikan dan pelatihan (X3)	X <sub>3.1</sub>	0,797	0,000	Valid
	X <sub>3.2</sub>	0,862	0,000	Valid
	X <sub>3.3</sub>	0,956	0,000	Valid
	X <sub>3.4</sub>	0,845	0,000	Valid

TQM, Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X4)	X <sub>4.1</sub>	0,534	0,000	Valid
	X <sub>4.2</sub>	0,911	0,000	Valid
	X <sub>4.3</sub>	0,898	0,000	Valid
	X <sub>4.4</sub>	0,801	0,000	Valid
Kinerja Manajerial (Y)	Y <sub>1</sub>	0,687	0,000	Valid
	Y <sub>2</sub>	0,709	0,000	Valid
	Y <sub>3</sub>	0,693	0,000	Valid
	Y <sub>4</sub>	0,745	0,000	Valid
	Y <sub>5</sub>	0,690	0,000	Valid
	Y <sub>6</sub>	0,558	0,000	Valid
	Y <sub>7</sub>	0,667	0,000	Valid

Sumber: Olahan Data (2018)

Tabel 1, menunjukkan bahwa semua pertanyaan dikatakan valid karena Dapat dilihat bahwa semua item diatas mempunyai capaian koefisien Pearson Correlate lebih besar dari 0,30, itu berarti bahwa semua item yang digunakan di masing-masing variabel valid.

### Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	kriteria
TQM, Fokus pada pelanggan (X1)	0,690	5	Reliabel
TQM, Perbaikan sistem berkesinambungan (X2)	0,689	5	Reliabel
TQM, Pendidikan dan pelatihan(X3)	0,885	4	Reliabel
TQM, Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (X4)	0,811	4	Reliabel
Kinerja Manajerial(Y)	0,789	7	Reliabel

Sumber: Olahan Data (2018)

Tabel 2, menunjukkan bahwa hasil realibilitas untuk semua variabel. Berdasarkan capaian koefisien Cronbach's Alpha diatas lebih besar dari 0,60, itu berarti item-item yang digunakan di semua variabel adalah Reliabel

### Analisa Regresi Linear Berganda

Merujuk pada lampiran dari penelitian ini dimana perhitungan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS seperti pada Tabel 3. di bawah ini

### Tabel 3. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients	
	B	Std. Error
1 (Constant)	11.439	2.841
Total.x1 Fokus pada pelanggan	-.134	.124
Total.x2 Perbaikan berkesinambungan	.161	.128
Total.x3 Pendidikan dan Pelatihan	.718	.093
Total.x4 Pelibatan dan Pemberdayaan karyawan	.486	.092

Sumber: Olahan Data (2018)

$$Y = 11.439 - 0,134 X1 + 0,161 X2 + 0,718 X3 + 0,486 X4$$

Tabel 3 persamaan regresi menunjukkan variabel bebas independen Fokus Pada Pelanggan (X1) Perbaikan Berkesinambungan (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X3), Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X4) dalam model regresi tersebut dapat dinyatakan jika satu variabel independen berubah sebesar 1 (satu) dan lainnya konstan, maka perubahan variabel terikat (dependen) Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar nilai koefisien (b) dari nilai variabel independen.

**Pengujian Hipotesis****Tabel 4. Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	423.802	4	105.951	40.393	.000 <sup>b</sup>
	Residual	146.886	56	2.623		
	Total	570.689	60			

a. Dependent Variable: Total.y

b. Predictors: (Constant), Total.x4, Total.x2, Total.x3, Total.x1

Sumber: Olahan Data (2018)

Berdasarkan tabel 4, terlihat nilai F hitung sebesar 40.393 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,000. Sedangkan Ftabel = 2,53, Sehingga Fhitung > Ftabel (40,393 < 2,53) dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05. Hal ini berarti Ha diterima dan Ho ditolak, yang artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (Fokus pada pelanggan, Perbaikan system berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Pelibatan dan pemberdayaan karyawan) secara Bersama-sama terhadap variabel Kinerja Manajerial.

**Tabel 5. Uji T**

Model		t	Sig.
1	(Constant)	4.027	.000
	x1 Fokus pada pelanggan	-1.080	.285
	x2 Perbaikan berkesinambungan	1.255	.215
	x3 Pendidikan dan Pelatihan	7.724	.000
	x4 Pelibatan dan Pemberdayaan karyawan	5.268	.000

Sumber: Olahan Data (2018)

Berdasarkan Tabel 5, dapat ditarik kesimpulan, nilai koefisien regresi focus pada pelanggan memiliki tingkat signifikansi sebesar 0,285 nilai ini lebih besar dari 0,05 atau sig >  $\alpha$  berarti hipotesis penelitian yang menyatakan “fokus pada pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial” ditolak. nilai signifikan perbaikan system berkesinambungan di peroleh nilai thitung sebesar 1,255 sedangkan ttabel sebesar 2,003, hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa thitung < ttabel sehingga hipotesis penelitian ini di tolak. diatas nilai signifikan Pendidikan dan pelatihan di peroleh nilai thitung sebesar 7,724 sedangkan ttabel sebesar 2,003, hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa thitung > ttabel sehingga hipotesis penelitian ini di terima. nilai signifikan pelibatan dan pemberdayaan karyawan diperoleh nilai thitung sebesar 5,268 sedangkan ttabel sebesar 2,003, hasil perhitungan ini menunjukkan bahwa thitung > ttabel sehingga hipotesis penelitian ini di terima.

**Pembahasan****Pengaruh Total Quality Management: Fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap Kinerja Manajerial**

Fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh simultan terhadap kinerja manajerial

**Pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial**

Salah satu indikator dari Total Quality Management yaitu fokus pada pelanggan, fokus pada pelanggan merupakan hal yang sangat penting di perusahaan untuk memberi kesan baik ke pelanggan dan menciptakan kepuasan pelanggan. Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan, Fokus pada pelanggan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado.

Hasil ini membawa dampak bahwa salah satu indikator dari *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan tidak akan berdampak pada kinerja manajerial karena setiap peningkatan dari *Total Quality*

*Management* dari segi fokus pada pelanggan tidak mempengaruhi kinerja manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado.

### **Pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial**

Perbaikan sistem berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling fundamental dari TQM. Konsep perbaikan berkesinambungan diterapkan baik terhadap proses produk atau jasa maupun orang yang melaksanakannya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado

Hasil ini membawa dampak bahwa salah satu indikator dari Total Quality Management yaitu perbaikan sistem berkesinambungan tidak akan berdampak pada kinerja karena setiap peningkatan dari Total Quality Management dari segi perbaikan sistem berkesinambungan tidak mempengaruhi kinerja manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado.

### **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial**

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia, Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. AP 1 Manado. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan terhadap indikator dari Total Quality Management yaitu Pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan secara positif kinerja manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado.

Hasil ini membawa dampak pada implementasi Total Quality Management di perusahaan dimana perusahaan harus melakukan Pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja agar karyawan lebih efektif dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan untuk menunjang peningkatan kualitas dari PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado.

### **Pengaruh Pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap Kinerja Manajerial**

Salah indikator dalam *Total Quality Management* adalah pelibatan dan pemberdayaan karyawan yang merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecah masalah, hasil – hasil yang di dapat perusahaan adalah peningkatan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanan. Pelibatan dan Pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial PT. AP 1 Manado.

Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan terhadap indikator dari Total Quality Management yaitu pelibatan dan pemberdayaan karyawan akan meningkatkan secara positif kinerja manajerial perusahaan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Manado. Hasil menunjukkan bahwa dampak pada implementasi Total Quality Management di perusahaan harus menerapkan konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam produksi dan pelayanan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Total Quality Management (TQM) antara lain: Fokus pada pelanggan, Perbaikan sistem berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado.
2. Total Quality Management (TQM) yaitu Fokus pada pelanggan , tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado.
3. Total Quality Management (TQM) yaitu perbaikan sistem berkesinambungan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado.
4. Total Quality Management (TQM) yaitu Pendidikan dan pelatihan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado. Pendidikan dan pelatihan merupakan variabel pertama yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado.



5. Total Quality Management (TQM) yaitu pelibatan dan pemberdayaan karyawan, berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado. Pelibatan dan pemberdayaan merupakan variabel kedua yang paling dominan yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado.

### Saran

Saran yang dapat diberikan adalah:

1. Berdasarkan kesimpulan, maka saran untuk PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar udara Sam Ratulangi Manado. Perlu memperhatikan hasil temuan penelitian ini Total Quality Management (TQM) yang harus diimplementasikan dan terus ditingkatkan yaitu pada indikator Pendidikan dan pelatihan serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan karena kedua factor ini berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja manajerial sedangkan untuk TQM pada indikator fokus pada pelanggan dan perbaikan berkesinambungan tidak perlu difokuskan karena tidak mempengaruhi Kinerja manajerial.
2. Untuk dua variabel yang tidak signifikan yaitu variabel fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem berkesinambungan agar bisa ditingkatkan, maka perlu campur tangan oleh manajerial baik dalam memahami proses dan pelanggan maupun melakukan perbaikan dalam setiap bagian secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat makin meningkat terutama dalam meningkatkan kinerja PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara International Sam Ratulangi Manado.
3. Keterbatasan penelitian yang hanya berfokus pada TQM khususnya empat indikator yang diteliti membuka peluang untuk dilakukannya penelitian lain terkait dengan TQM dan kaitannya dengan perusahaan selain dari kinerja manajerial, pada peneliti selanjutnya kiranya dapat menambah variabel-variabel lain untuk dijadikan bahan penelitian di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara International Sam Ratulangi Manado.

### DAFTAR PUSTAKA

- Fitriyah, H. dan Ningsih. 2013. Karakteristik total quality management (TQM) dalam dalam mempengaruhi Kinerja Manajerial pada PT. X. *Procideeng call for paper 2013: bidang akuntansi*. Universitas Muhamadiyah – Surabaya. <https://ekonomi.umsida.ac.id/tinymcpuk/.../1%20-%20Paper%20Hadiah%20Fitriyah.pdf>. di akses tanggal 10 maret 2018.
- Gaspersz, dan Vincent. 2007. *Management Operation*. Prentice Hall, UK.
- Goetsch, D.L dan Davis. 1994. *Introduction to Total Quality, Productivity, Competitiveness*. Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ
- Hadi. A.P. 2014. *Analisis Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)*. Skripsi. Semarang: Universitas DiPonegoro.
- Handoko, H.T. 1999. *Manajemen Perencanaan dan Sumber Daya Manusia*. PT. BPFE, Yogyakarta.
- Lamato, B.R., Hasan Jan, A.B, dan Karuntu, M.M 2017. Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. ASEGAR Murni Jaya Desa Tumulung KAB. Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174 Vol.5 No.2. juni 2017. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/15698>. di akses tanggal 10 maret 2018.
- Leovani, E. 2016. Implementasi model pemberdayaan karyawan di PT. fifgroup Tbk Cabang Palembang, *Jurnal Manajemen Untar*.Palembang. <http://ecojoin.org/index.php/EJM/article/view/46/46>. di akses tanggal 10 maret 2018.
- Nasution, M. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Paramita, P.D. 2012. Penerapan Kaizen dalam Perusahaan. *Jurnal Manajemen*, Hal 1-11.

Seputra, I.G.K.P. 2014. *Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional PT. BANK X Cabang Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas. Surabaya. <https://eprints.perbanas.ac.id/1866/1/ARTIKEL%20ILMIAH.pdf>. Di akses tanggal 10 maret 2018.

Sugiyono.2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, CV. Alfabeta, Bandung

Suhartanto, D. 2014. *Metode Riset Pemasaran*, Alfabeta, Bandung.

Tambunan, W.N.B. 2015. Pengaruh Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: komitmen, organisasi, Gaya Kepemimpinan, Loc Sebagai Moderator, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi Vol 4, No 7 (2015)*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya. <https://ejournal.stiesia.ac.id/jira/article/view/1314>. di akses tanggal 10 maret 2018.

Tulung, J. E. 2017. "Resource Availability and Firm's International Strategy as Key Determinants Of Entry Mode Choice." *Jurnal Aplikasi Manajemen-Journal of Applied Management* 15.1. <http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/916>

