

## ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA MANADO

### TOTAL QUALITY MANAGEMENT ANALYSIS OF MANAGERIAL PERFORMANCE AT MANADO CITY TRANSPORTATION AGENCY

Oleh:

Lanny I. L. Polii<sup>1</sup>  
Merlyn Mourah Karuntu<sup>2</sup>

<sup>12</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail :

<sup>1</sup>[lannypolii1996@gmail.com](mailto:lannypolii1996@gmail.com)

<sup>2</sup>[merlyn.karuntu@yahoo.com](mailto:merlyn.karuntu@yahoo.com)

**Abstrak:** Penerapan Total Quality Management (TQM) dalam organisasi dapat membantu dalam menghadapi persaingan yang makin ketat. TQM mengacu pada perubahan organisasi, mulai dari perubahan struktur, tujuan, peran pimpinan, dan peran pegawai. Tujuan penelitian untuk mengkaji pengaruh Total Quality Management(TQM) yang terdiri dari: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja manajerial secara simultan maupun parsial pada Dinas Perhubungan, Kota Manado. Jenis penelitian kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai baik yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun Tenaga Harian Lepas (THL) berjumlah 347 orang pegawai. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling yang merupakan bagian dari teknik nonprobability sampling menghasilkan 78 responden. Hasil penelitian yang terdiri atas fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dinas Perhubungan Kota Manado, sebaiknya menerapkan Total Quality Management lewat unsur-unsurnya untuk meningkatkan kinerja manajerial pada instansi pemerintah tersebut.

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

**Abstract:** Implementation of Total Quality Management (TQM) in organizations can help in facing increasingly fierce competition. TQM refers to organizational changes, ranging from changes in structure, objectives, leadership roles, and employee roles. The research objective is to examine the effect of Total Quality Management (TQM) consisting of: focus on customers, obsession with quality, long-term commitment, teamwork, continuous system improvement, education and training, unity of purpose, and involvement and empowerment of managerial performance simultaneously or partially at the Department of Transportation, Manado City. Types of quantitative research. The study population was all employees with status as State Civil Apparatus (ASN) and Freelance Workers (THL) totaling 347 employees. Data collection techniques in this study using purposive sampling which is part of the nonprobability sampling technique resulted in 78 respondents. The results of the study which consisted of customer focus, obsession with quality, long-term commitment, teamwork, continuous system improvement, education and training, unity of purpose, and simultaneous and partial involvement and empowerment had a significant effect on managerial performance. The Office of Transportation of Manado City, you should implement Total Quality Management through its elements to improve managerial performance in these government agencies.

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

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dalam kinerjanya lewat wawancara yang dilakukan langsung, Dinas Perhubungan Kota Manado baik dari Kepala Dinas sampai pada Kepala Sub Bagian sudah melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Melakukan upaya dalam mengatasi para pelaku transportasi yang tidak memenuhi persyaratan operasional transportasi umum, baik dalam menyusun dan mengeluarkan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan transportasi umum maupun turun langsung untuk mengatasinya, yaitu dengan bekerja sama dengan pihak kepolisian lalu lintas dalam operasi gabungan. Akan tetapi pada kenyataannya transportasi umum yang ada tidak mengutamakan mutu dalam pelayanannya, dimana kenyamanan moda transportasi sangat tidak nyaman dan jauh dari standar yang telah ditetapkan.

Dari temuan dilapangan tersebut memperlihatkan bahwa kinerja pegawai dari Dinas Perhubungan Kota Manado belum sepenuhnya terealisasi di lapangan. Menurut Nasution (2005:10) ada satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi yaitu kinerja manajerial. Dimana kinerja manajerial memiliki beberapa indikator, antara lain mulai dari perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan, investigasi, sampai pada pengaturan staf atau pegawai. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi, karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan atau organisasi. Sebagian besar keberhasilan perusahaan atau organisasi diukur dengan prestasi dan kinerja manajerialnya. Manajer atau pimpinan organisasi dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya maupun karyawan atau pegawai semaksimal mungkin agar perusahaan atau organisasi menjadi lebih unggul. Perusahaan atau organisasi yang berusaha melakukan perbaikan terus-menerus biasanya menggunakan teknik Total Quality Management (TQM).

### Tujuan Penelitian

1. Fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
2. Fokus pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
3. Obsesi terhadap kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
4. Komitmen jangka panjang berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
5. Kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
7. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
8. Kesatuan tujuan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.
9. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial Dinas Perhubungan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Landasan Teori

#### Total Quality Management

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2004).

#### Fokus Pada Pelanggan

Fokus Pada Pelanggan memiliki misi utama dari sebuah institusi Total Quality Management (TQM) adalah memeneuhi kebutuhan dan keinginan pelanggannya. Organisasi pendidikan yang unggul menurut Peters dan Waterman (Sallis, 2002:27) adalah organisasi yang dapat menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu.

#### Obsesi Terhadap Kualitas

Obsesi Terhadap Kualitas dalam perspektif Total Quality Management kualitas dipandang secara luas, yaitu tidak hanya aspek hasil yang ditekankan, tetapi juga meliputi proses, lingkungan dan manusia. Menurut Goeth dan Davis (Tjiptono, 2012:51) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan

dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sebaliknya, definisi kualitas yang bervariasi dari yang kontroversional hingga kepada yang lebih strategik.

### **Komitmen Jangka Panjang**

Komitmen jangka panjang merupakan suatu paradigma baru dalam budaya perusahaan maupun organisasi. Menurut Panggabean (2004:132) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Dilain pihak komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain

### **Kerjasama Tim**

Kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam Total Quality Management. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerjasama tim, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan masyarakat sekitarnya (Soegoto, 2009:24).

### **Perbaikan Berkesinambungan**

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, menurut Herjanto (2007:24) perbaikan berkesinambungan bermanfaat untuk proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan.

### **Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. oleh karena itu setiap orang perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar setiap orang dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan profesionalnya (Budiyo, 2005:10).

### **Kesatuan Tujuan**

Kesatuan Tujuan, TQM harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya TQM dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja (Tjiptono dan Diana, 2003:14).

### **Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Adanya Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggung jawab untuk penerapannya (Sukoco, 2007:24).

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja (Performance) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika Suyadi (Malindo, 2010:30).

### **Penelitian Terdahulu**

Lubis (2008) membahas mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja sebagai variabel moderating. Hasil penelitian bahwa dengan menggunakan analisis regresi sederhana hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial sehingga dapat diterima karena TQM mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Sedangkan hipotesis 2 yang diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa interaksi antara TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial, sehingga hipotesis 2 ditolak. Niyati (2017) membahas mengenai bagaimana pengaruh Total Quality Management, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap kinerja manajerial pada PT. Produk Rekreasi (Kids Fun). Hasil penelitian TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dari olahan data dengan hasil berupa angka yang signifikan, artinya hipotesis TQM dan sistem pengukuran kinerja diterima. Ralahallo dan Pattipeiluhu (2017) membahas mengenai pengaruh fokus pada pelanggan, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial pada Pemuda Bakery and Cake di Kota Ambon. Hasil penelitian variabel fokus pada



pelanggan, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan pelatihan dan pemberdayaan karyawan menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Darmawan (2017) membahas mengenai pengaruh positif TQM terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup. Hasil penelitian (1) TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup, (2) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada Fajar Grup, (3) Interaksi TQM dengan sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kinerja manajerial pada Fajar Grup.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan metode penelitian asosiatif dengan bentuk pola hubungan yaitu hubungan kausal.

### Populasi dan Sampel

Populasi merupakan kelompok lebih besar yang menjadi sasaran generalisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kota Manado, baik yang berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara maupun Tenaga Harian Lepas, yaitu sebanyak 347 responden dan jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 77.62 responden dan dibulatkan menjadi 78 responden.

### Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis dengan beberapa tahap, pertama uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan terakhir analisis regresi linear berganda. Data yang diperoleh dari responden lewat kuesioner dikodekan sesuai dengan skala Likert 1 – 5, dan kemudian ditabulasi dengan menggunakan analisis statistik dengan program komputer SPSS 23.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Pertanyaan	Pearson Correlation	Sig.	Kriteria	Cronbach Alpha	Kriteria
TQM: Fokus Pada Pelanggan (X1)	X1.1	0,481	0,000	Valid	0,603	Reliabel
	X1.2	0,574	0,000	Valid		
	X1.3	0,527	0,000	Valid		
	X1.4	0,333	0,000	Valid		
	X1.5	0,316	0,000	Valid		
TQM: Obsesi Terhadap Kualitas (X2)	X2.1	0,377	0,000	Valid	0,602	Reliabel
	X2.2	0,596	0,000	Valid		
	X2.3	0,369	0,000	Valid		
	X2.4	0,343	0,000	Valid		
	X2.5	0,520	0,000	Valid		
TQM: Komitmen Jangka Panjang (X3)	X3.1	0,682	0,000	Valid	0,710	Reliabel
	X3.2	0,412	0,000	Valid		
	X3.3	0,590	0,000	Valid		
	X3.4	0,577	0,000	Valid		
	X3.5	0,572	0,000	Valid		
TQM: Kerjasama Tim (X4)	X4.1	0,481	0,000	Valid	0,610	Reliabel
	X4.2	0,574	0,000	Valid		
	X4.3	0,527	0,000	Valid		
	X4.4	0,333	0,000	Valid		
	X4.5	0,316	0,000	Valid		
TQM: Berkesinambungan (X5)	X5.1	0,481	0,000	Valid	0,602	Reliabel
	X5.2	0,574	0,000	Valid		
	X5.3	0,527	0,000	Valid		
	X5.4	0,333	0,000	Valid		
	X5.5	0,316	0,000	Valid		

Pendidikan dan							
TQM: Pelatihan (X6)	X6.1	0,682	0,000	Valid			
	X6.2	0,412	0,000	Valid			
	X6.3	0,590	0,000	Valid	0,612	Reliabel	
	X6.4	0,577	0,000	Valid			
	X6.5	0,572	0,000	Valid			
TQM: Kesatuan Tujuan (X7)	X7.1	0,481	0,000	Valid			
	X7.2	0,574	0,000	Valid			
	X7.3	0,527	0,000	Valid	0,712	Reliabel	
	X7.4	0,333	0,000	Valid			
	X7.5	0,316	0,000	Valid			
Keterlibatan & TQM: Pemberda yaan (X8)	X8.1	0,481	0,000	Valid			
	X8.2	0,574	0,000	Valid			
	X8.3	0,527	0,000	Valid	0,602	Reliabel	
	X8.4	0,333	0,000	Valid			
	X8.5	0,316	0,000	Valid			
Kinerja Manajerial (Y)	Y1.1	0,332	0,000	Valid			
	Y1.2	0,509	0,000	Valid			
	Y1.3	0,308	0,000	Valid	0,654	Reliabel	
	Y1.4	0,411	0,000	Valid			
	Y1.5	0,440	0,000	Valid			
	Y1.6	0,566	0,000	Valid			
	Y1.7	0,455	0,000	Valid			
	Y1.8	0,372	0,000	Valid			
	Y1.9	0,331	0,000	Valid			
	Y1.10	0,336	0,000	Valid			

Sumber: Hasil Olahan Data, 2018

Tabel 1 menunjukkan bahwa kriteria pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel adalah valid. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata  $r$  hitung yang diperoleh lebih tinggi dari pada nilai kritis ( $> CR$ ) sebesar 0,30. Merujuk pada Tabel 2. di atas dapat menunjukkan nilai alpha cronbach untuk setiap pertanyaan lebih besar dari nilai kritis ( $> CR$ ) yaitu 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa setiap pernyataan dikatakan reliabel.

### Analisa Regresi Linier Berganda

Merujuk pada lampiran dari penelitian ini dimana perhitungan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 23 seperti pada Tabel 2 di bawah ini.

**Tabel 2. Regresi Linear Berganda**

Model	Coefficients <sup>a</sup>						Collinearity Statistics VIF
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	
	Std. Error	Beta					
(Constant)	98,760	17,200			5,742	,000	
Pada Pelanggan (X1)	1,383	,671	,226		3,060	,043	,913
Obsesi Terhadap Kualitas (X2)	,480	,157	,324		3,062	,003	,910
Komitmen Jangka Panjang (X3)	,481	,324	,324		1,062	,001	,913
Kerjasama Tim (X4)	,710	,401	,301		2,070	,001	,910
Perbaikan Berkesinambungan (X5)	,801	,398	,218		2,010	,048	,929
Pendidikan dan Pelatihan (X6)	,480	,157	,324		2,050	,003	,977
Kesatuan Tujuan (X7)	,804	,354	,301		3,062	,050	,910
Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X8)	,801	,401	,218		1,050	,001	,977

Sumber: Hasil Olahan Data, 2018

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan regresi linear berganda dengan 8 variabel independen sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \beta_7 X_7 + \beta_8 X_8 + e$$

$$Y = 98,760 + 1,383X_1 + 0,480X_2 + 0,481X_3 + 0,710X_4 + 0,801X_5 + 0,480X_6 + 0,804X_7 + 0,801X_8 + e$$

Penjelasan dari persamaan regresi linear berganda tersebut adalah konstanta sebesar 98,760 artinya jika Fokus Pelanggan ( $X_1$ ), Obsesi Terhadap Kualitas ( $X_2$ ), Komitmen Jangka Panjang ( $X_3$ ), Kerjasama Tim ( $X_4$ ), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan ( $X_5$ ), Pendidikan dan Pelatihan ( $X_6$ ), Kesatuan Tujuan ( $X_7$ ), dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan ( $X_8$ ) bernilai Nol, maka nilai variabel dependen Kinerja Manajerial ( $Y$ ) adalah 98,760.

Nilai koefisien Fokus Pelanggan ( $X_1$ ) sebesar 1,383, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Fokus Pada Pelanggan ( $X_1$ ) mengalami kenaikan 1 point atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 1,383 per 1 point atau 1 % variabel ini mengalami peningkatan paling besar. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_1$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_1$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien Obsesi Terhadap Kualitas ( $X_2$ ) sebesar 0,480, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Obsesi Terhadap Kualitas ( $X_2$ ) mengalami kenaikan 1 point atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0,480 per 1 point atau 1 %. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_2$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_2$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien variabel Komitmen Jangka Panjang ( $X_3$ ) sebesar 0,481 dan memiliki koefisien regresi paling dominan. Artinya variabel Komitmen Jangka Panjang memiliki pengaruh paling besar terhadap Kinerja Manajerial. Nilai koefisien regresi adalah positif, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Komitmen Jangka Panjang ( $X_3$ ) mengalami kenaikan 1 poin atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,480. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_3$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_3$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien variabel Kerjasama Tim ( $X_4$ ) sebesar 0,710 dan memiliki koefisien regresi paling dominan. Artinya variabel Kerjasama tim terhadap Kinerja Manajerial. Nilai koefisien regresi adalah positif, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Kerjasama Tim ( $X_4$ ) mengalami kenaikan 1 poin atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,710. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_4$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_4$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan ( $X_5$ ) sebesar 0,801 dan memiliki koefisien regresi paling dominan. Artinya variabel Komitmen Jangka Panjang terhadap Kinerja Manajerial. Nilai koefisien regresi adalah positif, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan ( $X_5$ ) mengalami kenaikan 1 poin atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,801. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_5$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_5$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien variabel Pendidikan dan Pelatihan ( $X_6$ ) sebesar 0,480 dan memiliki koefisien regresi paling dominan. Nilai koefisien regresi adalah positif, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Pendidikan dan Pelatihan ( $X_6$ ) mengalami kenaikan 1 poin atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,480. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_6$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_6$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien variabel Kesatuan Tujuan ( $X_7$ ) sebesar 0,804 dan memiliki koefisien regresi paling dominan. Nilai koefisien regresi adalah positif, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Kesatuan Tujuan ( $X_7$ ) mengalami kenaikan 1 poin atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,804. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_7$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_7$  maka  $Y$  akan semakin naik.

Nilai koefisien variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan ( $X_8$ ) sebesar 0,801 dan memiliki koefisien regresi paling dominan. Nilai koefisien regresi adalah positif, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan ( $X_8$ ) mengalami kenaikan 1 poin atau 1%, maka Kinerja Manajerial ( $Y$ ) akan mengalami peningkatan sebesar 0,801. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara  $X_8$  dan  $Y$ , semakin naik  $X_8$  maka  $Y$  akan semakin naik.

### Pengujian Hipotesis

Perumusan hipotesis yang diuji dengan tingkat signifikansi yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 5 persen atau  $\alpha = 0,05$  maka hasil pengujian hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

### Uji F



**Tabel 3. Uji F**

F	Sig.
5,765	,001 <sup>b</sup>

Sumber: Hasil Olahan Data, 2018

Merujuk pada Tabel 3 diperoleh hasil yaitu nilai p-value = 0,001 < 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa H<sub>0</sub> ditolak atau H<sub>a</sub> diterima yang berarti bahwa Fokus Pada Pelanggan (X1), Obsesi Terhadap Kualitas (X2), Komitmen Jangka Panjang (X3), Kerjasama Tim (X4), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X5), Pendidikan dan Pelatihan (X6), Kesatuan Tujuan (X7), Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X8) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

### Uji t

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi yang sudah dihasilkan. Maka digunakan uji t untuk menguji masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

Dari tabel 2 hasil Uji t, maka dapat disimpulkan variabel Fokus pada Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan & Pelatihan, Kesatuan Tujuan, dan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial, karena delapan variabel tersebut memiliki signifikansi kurang dari 0,05 dan t hitung lebih besar dari t tabel (1,661).

### Pembahasan

Pengaruh Fokus pada Pelanggan (X1), Obsesi Terhadap Kualitas (X2), Komitmen Jangka Panjang (X3), Kerjasama Tim (X4), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X5), Pendidikan dan Pelatihan (X6), Kesatuan Tujuan (X7), dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X8) terhadap kinerja Manajerial (Y) (H1)

Fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan unsur-unsur dari satu komponen, dimana menurut Nasution (2005 :88) komponen ini merupakan bagian penting dalam pembentukan Total Quality Management. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini berarti Hipotesis 1 terbukti atau dapat diterima, dimana variabel fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja manajerial. Implikasi dari penelitian ini, perusahaan atau instansi bisa menggunakan model penelitian untuk memprediksi kinerja manajerial berdasarkan dimensi variabel Fokus pada Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kesatuan tujuan, Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan untuk meningkatkan kinerja manajerial pegawai baik yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) maupun Tenaga Harian Lepas (THL) Dinas Perhubungan Kota Manado

### Pengaruh Fokus Pada Pelanggan (X1) terhadap Kinerja Manajerial (Y)

Day (Nasution, 2005:10) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam organisasi Total Quality Management, maka organisasi harus mengutamakan fokus pada pelanggan. Sejalan dengan teori tersebut maka hasil analisis menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis 2 terbukti atau diterima. Variabel Fokus Pada Pelanggan merupakan variabel yang paling dominan atau paling besar pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Secara empiris hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Lamato (2017) tentang "Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumaluntung Kabupaten Minahasa Utara" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus pada

pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara.

### **Pengaruh Obsesi Terhadap Kualitas (X2) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Menurut Wibowo (Nasution, 2005:11) Kualitas yang ditetapkan organisasi harus sudah bisa memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan. Produk atau jasa yang berkualitas akan dapat memenuhi kepuasan konsumen dan akan menciptakan kepercayaan konsumen. Mengingat pentingnya kualitas maka harus ada ekstra kerja keras dalam mencapainya lewat kinerja manajerial pada suatu organisasi lewat beberapa indikator antara lain dengan melakukan peningkatan dan perbaikan mutu, melakukan evaluasi rutin terhadap perbaikan mutu, serta berinovasi dalam peningkatan mutu. Sejalan dengan teori diatas dan juga berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Obsesi Terhadap Kualitas secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Ini berarti hipotesis 3 terbukti atau dapat diterima. Secara empiris lewat penelitian yang dilakukan oleh Kumentas (2013) tentang "Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Pengukuran Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Obsesi Terhadap Kualitas secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT POS Indonesia, mendapatkan hasil analisis data yang sama yaitu variabel obsesi terhadap kualitas secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

### **Pengaruh Komitmen Jangka Panjang (X3) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Komitmen jangka panjang merupakan suatu paradigma baru dalam budaya perusahaan maupun organisasi. Tjiptono dan Diana (2003:10) mengemukakan tentang komitmen jangka panjang TQM yang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan baik. Sejalan dengan hasil analisis yang didapat yaitu variabel komitmen jangka panjang secara parsial berengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2008) tentang "Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di KIM)" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus Pada Pelanggan, Komitmen Jangka Panjang, Pemberian Penghargaan serta Kerjasama secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur. Ini berarti hipotesis 4 terbukti atau dapat diterima.

### **Pengaruh Kerjasama Tim (X4) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Organisasi yang menerapkan TQM memerlukan kerjasama tim, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan masyarakat sekitarnya Soegoto (Nasution, 2005:14). Hal ini dibuktikan lewat hasil analisis data bahwa variabel kerjasama tim secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2008) tentang "Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di KIM)" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus Pada Pelanggan, Komitmen Jangka Panjang, Pemberian Penghargaan serta Kerjasama secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Perusahaan Manufaktur. Ini membuktikan bahwa hipotesis 5 terbukti atau dapat diterima.

### **Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan (X5) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Menurut Herjanto (Malindo, 2010:20) perbaikan berkesinambungan bermanfaat untuk proses-proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan. Hal tersebut dapat terbukti lewat analisis data yang dilakukan dimana variabel perbaikan berkesinambungan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lamato (2017) tentang "Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus pada pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. Ini membuktikan hipotesis 6 terbukti atau dapat diterima.

### **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (X6) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM suatu organisasi. oleh karena itu setiap orang perusahaan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar setiap orang dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan profesionalnya (Budiyo, 2005:10). Sejalan dengan teori tersebut hasil analisis data yang didapat dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel pendidikan



dan pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lamato (2017) tentang "Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus pada pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. Ini membuktikan bahwa hipotesis 7 terbukti atau dapat diterima.

### **Pengaruh Kesatuan Tujuan (X7) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

TQM harus memiliki kesatuan tujuan agar dalam penerapannya TQM dapat berjalan dengan baik, sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Kesatuan tujuan tersebut tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja (Tjiptono dan Anastasia, 2003:14). Sejalan dengan teori sebelumnya hasil analisis data yang didapa pun menunjukkan bahwa kesatuan tujuan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Darmawan (2017) tentang "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Pada Fajar Group" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya Variabel kesatuan tujuan dalam suatu organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada Fajar Group. Ini membuktikan bahwa hipotesis 8 terbukti atau dapat diterima.

### **Pengaruh Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X8) terhadap Kinerja Manajerial (Y)**

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM, karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan akan memberikan karyawan hak untuk merekomendasikan perubahan lalu diberikan tanggung jawab untuk penerapannya Sukoco (Malindo, 2010:28). Sejalan dengan teori tersebut maka hasil analisis data lewat penelitian yang sudah dilakukan membuktikan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini secara empiris didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lamato (2017) tentang "Analisis Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara" dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Fokus pada pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan Karyawan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumulung Kabupaten Minahasa Utara. Ini membuktikan hipotesis 9 terbukti atau dapat diterima.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, analisis data serta perhitungan-perhitungan statistik yang dilakukan. Maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis khususnya model penelitian ditemukan bahwa variabel Fokus Pada Pelanggan (X-1), Obsesi Terhadap Kualitas (X2), Komitmen Jangka Panjang (X3), Kerjasama Tim (X4), Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X5), Pendidikan dan Pelatihan (X6), Kesatuan Tujuan (X7), dan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X8) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Fokus Pada Pelanggan (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Obsesi Terhadap Kualitas (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
4. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Komitmen Jangka Panjang (X3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
5. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Kerjasama Tim (X4) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
6. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
7. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan (X6) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
8. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel Kesatuan Tujuan (X7) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).
9. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X8) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial (Y).

## Saran

Bagi Dinas Perhubungan, sebaiknya lebih lebih fokus pada pelanggan. Lebih mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat lewat kinerja para pegawai, kemudahan dalam pengurusan administrasi surat-surat kendaraan bermotor maupun kendaraan transportasi umum. Dan Diharapkan pihak Dinas Perhubungan dapat Lebih mengedepankan kualitas layanan terhadap masyarakat. Dalam meningkatkan kinerja pegawai sebaiknya lebih mengutamakan kerjasama tim, kesatuan tujuan dengan adanya komitmen dari pegawai maupun terhadap pegawai dalam jangka waktu yang panjang. Kemudian Dinas Perhubungan agar dapat melakukan perbaikan berkesinambungan terutama dalam peraturan-peraturan yang dibuat bahkan dikeluarkan khususnya pada aturan lalu lintas yang ada di Kota Manado. Dalam memperbaharui pendidikan para pegawai, mengikutsertakan pegawai ASN maupun THL dalam pelatihan seharusnya lebih selektif. Juga Dinas Perhubungan harus lebih memberdayakan lagi pegawai yang ada di kantor maupun dilapangan dengan semaksimal mungkin.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budiyo. 2005. Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur Dan Jasa. Edisi Kedua. PT Bumi Aksara. Jakarta
- Darmawan, W. 2017. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Sistem Pengukuran Kinerja Pada Fajar Group. Jurnal. Vol. 5(6). [www.ojs.unm.ac.id](http://www.ojs.unm.ac.id). Diakses pada 15 November 2018.
- Herjanto, E. 2007. Manajemen Operasi. Edisi Ketiga. Grasindo. Yogyakarta.
- Kumentas, C. N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. POS Indonesia. Jurnal EMBA. Vol.1 (3) ISSN:2303-1174. <https://ejournal.unsrat.ac.id>. Diakses pada 10 September 2018.
- Lamato, B. R. 2017. Analisis Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Asegar Murni Jaya Desa Tumaluntung Kabupaten Minahasa Utara. Jurnal EMBA. Vol. 5 No.2 ISSN:2303-1174 diakses pada 10 September 2018.
- Lubis, H. Z. 2008. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di IKM. Jurnal Riset AKuntansi Bisnis. Vol. 8(1). [www.jurnal.umsu.ac.id](http://www.jurnal.umsu.ac.id). Diakses pada 15 November 2018.
- Malindo, A. C. 2010. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris) Manajer Perhotelan Di Pekanbaru. Skripsi. [www.unib.ac.id](http://www.unib.ac.id). Diakses pada 15 September 2018.
- Nasution. 2005. Total Quality Management. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Niyati, I. 2017. Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Produk Rekreasi (Kids Fun). Jurnal. [www.upy.ac.id](http://www.upy.ac.id). Diakses pada 15 November 2018.
- Panggabean, M. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Ralahallo, F. N. dan Patipeiluhu, J. 2017. Analisis Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pemuda Bakery And Cake Di Kota Ambon. Jurnal. Vol. 5(1). <https://ojs.unpatti.ac.id>. Diakses pada 15 November 2018.
- Sallis, E. 2002. Total Quality Management In Education (Model, Teknik, Dan Implementasinya). Erlangga. Jakarta.
- Soegoto, E. S. 2009. Marketing Research. Edisi Terjemahan. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Sukoco, B. M. 2007. Manajemen Administrasi Perkantoran. DV Bookstore. Jakarta.
- Tjiptono dan Diana. 2004. Total Quality Management. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Tjiptono dan Diana. 2003. Manajemen Operasi. Buku 1 Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.