

**PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP
KINERJA OPERASIONAL PADA PT. JAKA PROPERTINDO REAL ESTATE
(BUSINESS 8) DI KOTA MANADO**

*THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IMPLEMENTATION ON
OPERATIONAL PERFORMANCE AT PT. JAKA PROPERTINDO REAL ESTATE
(BUSINESS 8) IN MANADO CITY*

Oleh:

**Gabriella Clarisa Runtunuwu¹
Indrie D. Palandeng²
Merlyn M. Karuntu³**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

Gabriellaruntunuwu062@student.unsrat.ac.id

indriedebbie@unsrat.ac.id

merlynkaruntu@unsrat.ac.id

Abstrak: Perusahaan-perusahaan berada di bawah tekanan untuk meningkatkan kualitas produk dan efisiensi operasional mereka dalam periode modernisasi saat ini, karena persaingan di antara mereka semakin ketat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai bagaimana kinerja operasional PT Jaka Propertindo Real Estate (BUSINESS 8) di Kota Manado dipengaruhi oleh penerapan TQM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dengan memanfaatkan data asli yang diperoleh setelah penyebaran kuesioner. Metode yang digunakan adalah nonprobability sampling, dengan sampel jenuh yang terdiri dari 33 responden dari seluruh populasi. Dengan menggunakan program SPSS versi 22, korelasi, regresi linier berganda, dan prosedur pengujian asumsi tradisional digunakan sebagai metode analisis. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi, perbaikan sistem secara berkesinambungan, dan fokus pada pelanggan, semuanya secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja operasional. Namun demikian, Kinerja Operasional tidak dipengaruhi secara signifikan oleh variabel Komitmen Jangka Panjang. Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (BUSINESS 8) di Kota Manado secara simultan dipengaruhi oleh faktor-faktor Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang, dan Komunikasi, sesuai dengan temuan uji F.

Kata kunci: Kinerja Operasional, Total Quality Management (TQM).

Abstract: Companies are under pressure to improve their product quality and operational efficiency in the current period of modernization, as competition among them is getting tougher. The purpose of this study is to assess how the operational performance of PT Jaka Propertindo Real Estate (BUSINESS 8) in Manado City is affected by the implementation of TQM. The method used in this research is quantitative method, by utilizing original data obtained after distributing questionnaires. The method used is nonprobability sampling, with a saturated sample consisting of 33 respondents from the entire population. Using the SPSS version 22 program, correlation, multiple linear regression, and traditional assumption testing procedures were used as analytical methods. The findings show that the factors of communication, continuous system improvement, and customer focus all significantly and positively influence operational performance. However, Operational Performance is not significantly affected by the Long-Term Commitment variable. Operational Performance at PT Jaka Propertindo Real Estate (BUSINESS 8) in Manado City is simultaneously influenced by the factors of Customer Focus, Continuous System Improvement, Long Term Commitment, and Communication, according to the findings of the F test.

Keywords: Operational Performance, Total Quality Management (TQM).

Latar Belakang

Pada era modernisasi saat ini, perekonomian dunia sedang mengalami pemulihan setelah menghadapi berbagai tantangan, termasuk dampak pandemi Covid-19 dan konflik antara Rusia dan Ukraina. Hal ini membuat persaingan bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan-perusahaan di berbagai sektor dituntut untuk meningkatkan kualitas produk dalam memenuhi harapan konsumen dan kinerja operasionalnya agar dapat bertahan dan bersaing secara efektif. Salah satu pendekatan yang telah banyak digunakan oleh perusahaan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja operasionalnya adalah dengan pendekatan TQM. *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu konsep manajemen yang berfokus pada upaya untuk mencapai mutu yang tinggi dalam semua aspek operasional perusahaan (Ariani, 2020). Implementasi TQM melibatkan seluruh lapisan organisasi dan melibatkan semua karyawan dalam usaha untuk terus-menerus meningkatkan kualitas produk atau layanan yang dihasilkan perusahaan. Implementasi TQM tidak hanya berdampak pada mutu produk atau layanan, tetapi juga pada efisiensi operasional, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Kinerja dapat ditingkatkan dengan implementasi TQM berdasarkan elemen-elemen berikut (Ahmad, 2020): a) Fokus Pada Pelanggan yaitu suatu perusahaan atau organisasi berupaya untuk memberikan produk atau layanan yang sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan, serta berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan, b) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan adalah konsep yang melibatkan upaya berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas dalam operasi dan proses bisnis, c) Komitmen Jangka Panjang yaitu konteks bisnis yang mengacu pada tekad atau kesediaan organisasi untuk berinvestasi, merencanakan, dan berkomitmen untuk mencapai tujuan jangka panjang, d) Komunikasi adalah proses pertukaran informasi, gagasan, atau pesan antara individu, kelompok, atau organisasi, komunikasi yang baik dapat memengaruhi kinerja dan reputasi organisasi. Menurut Handoko (2010:8) kinerja operasional adalah memilih, merancang, memperbarui, mengoperasikan, dan mengawasi sistem produksi. Kinerja operasional mengacu pada seberapa efisien dan efektif sebuah perusahaan melakukan bisnis sehari-hari dalam rangka memenuhi tujuan dan sasarannya. Dengan adanya kinerja operasional maka dapat dilihat juga tingkat pencapaian perusahaan guna perbaikan berkelanjutan perusahaan dan peningkatan daya saing perusahaan, sehingga kinerja operasional sangat penting untuk kemajuan perusahaan kedepan.

Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi apakah implementasi TQM yang terdiri dari Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang, serta Komunikasi sebagai strategi TQM yang diterapkan oleh perusahaan, memiliki pengaruh atau tidak terhadap kinerja operasional PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) dalam menghadapi permasalahan internal yang ada. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan implementasi TQM terhadap kinerja operasional dalam konteks perusahaan *real estate* di Sulawesi Utara khususnya di Kota Manado.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh Fokus Pada Pelanggan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
2. Untuk mengetahui pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
3. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen Jangka Panjang terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
4. Untuk mengetahui pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
5. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan *Total Quality Management (TQM)* yang terdiri dari Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang dan Komunikasi terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian Teoritik

Kinerja Operasional

Kinerja operasional adalah sebuah sistem di mana sebuah organisasi menetapkan tujuan, menetapkan standar kinerja, menugaskan pekerjaan kepada karyawan dan secara bersamaan mengevaluasinya, memberikan umpan balik, memastikan apa yang perlu dilakukan untuk pelatihan dan pengembangan karyawan, dan

memberikan penghargaan kepada mereka (Withford & Coetsee, yang dikutip dalam Sobirin, 2014:1.41). Kinerja operasional juga mengacu pada keberhasilan pemasaran, manajemen, dan produksi dalam sebuah perusahaan yang akan memberikan keunggulan kompetitif.

Total Quality Management (TQM)

Penekanan seluruh organisasi pada kualitas yang meluas dari pemasok ke konsumen dikenal sebagai manajemen kualitas total, atau TQM (Heizer & Render, 2022:193). Dengan demikian, *Total Quality Management* (TQM) adalah kegiatan operasional yang berpusat pada pelanggan untuk terus meningkatkan produktivitas barang dan jasa yang dihasilkan dengan melibatkan seluruh proses organisasi, mulai dari kegiatan input seperti penyediaan bahan baku, sumber daya manusia yang memadai, atau merampingkan proses produksi atau distribusi produk, hingga output yang menjamin efektivitas.

Fokus Pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan merupakan fokus perusahaan untuk memenuhi permintaan pelanggan dan mempertahankan kepuasan pelanggan (Deepak, 2020).

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Perbaikan sistem secara berkesinambungan didefinisikan sebagai modifikasi pada kualitas yang dilakukan secara terus menerus sepanjang waktu oleh setiap individu di dalam organisasi (Siregar, Usnur, dkk., 2022:38).

Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang adalah suatu konsep dalam TQM untuk mengadakan perubahan budaya dengan melibatkan seluruh personil guna meningkatkan dan memperbaiki kualitas pada proses jangka panjang (Ariani, 2020:2.4).

Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses penyebaran konsep atau informasi kepada satu atau lebih individu dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Everett, yang dikutip dalam Kristiani, 2021).

Penelitian Terdahulu

Singkoh, Palandeng, Karuntu (2018) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Organisasi di Puskesmas Paniki Bawah Kota Manado. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai efektivitas *Total Quality Management* (TQM) terhadap kualitas di Puskesmas Paniki Bawah di Kota Manado. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Puskesmas Paniki Bawah di Kota Manado berkinerja baik sebagai sebuah organisasi ketika kerja sama, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem yang berkelanjutan, obsesi terhadap kualitas, dan fokus pada pelanggan menjadi prioritas utama, sesuai dengan temuan penelitian. Kerjasama, pendidikan, atau pelatihan tidak banyak berpengaruh pada keberhasilan organisasi.

Tatontos, Palandeng, dan Karuntu (2019) dalam penelitian yang berjudul Analisis *total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada PT. Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai dampak dari *Total Quality Management* (TQM) di PT Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pengembangan sistem yang berkelanjutan, serta pendidikan dan pelatihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Perusahaan harus terus menekankan peningkatan kualitas secara keseluruhan karena hal ini juga berdampak besar pada kinerja pemimpin.

Dam Thi Thuy (2023) dengan judul penelitian Impact Of "Soft" Total Quality Management Practices On Hotel's Performance: An Empirical Evidence From Viet Nam. Penelitian ini bertujuan untuk menilai bagaimana metode soft TQM mempengaruhi operasi industri perhotelan saat ini dalam perekonomian Vietnam. Studi ini menemukan bahwa hasil bisnis hotel dipengaruhi oleh adopsi TQM, termasuk pelatihan karyawan, komitmen staf senior, keterlibatan, dan perhatian pelanggan. Hotel khususnya harus mengutamakan kebutuhan pelanggan dan karyawan mereka karena hal-hal tersebut berdampak negatif pada hasil perusahaan.

Hipotesis

H₁: Diduga Fokus Pada Pelanggan berpengaruh terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real

Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

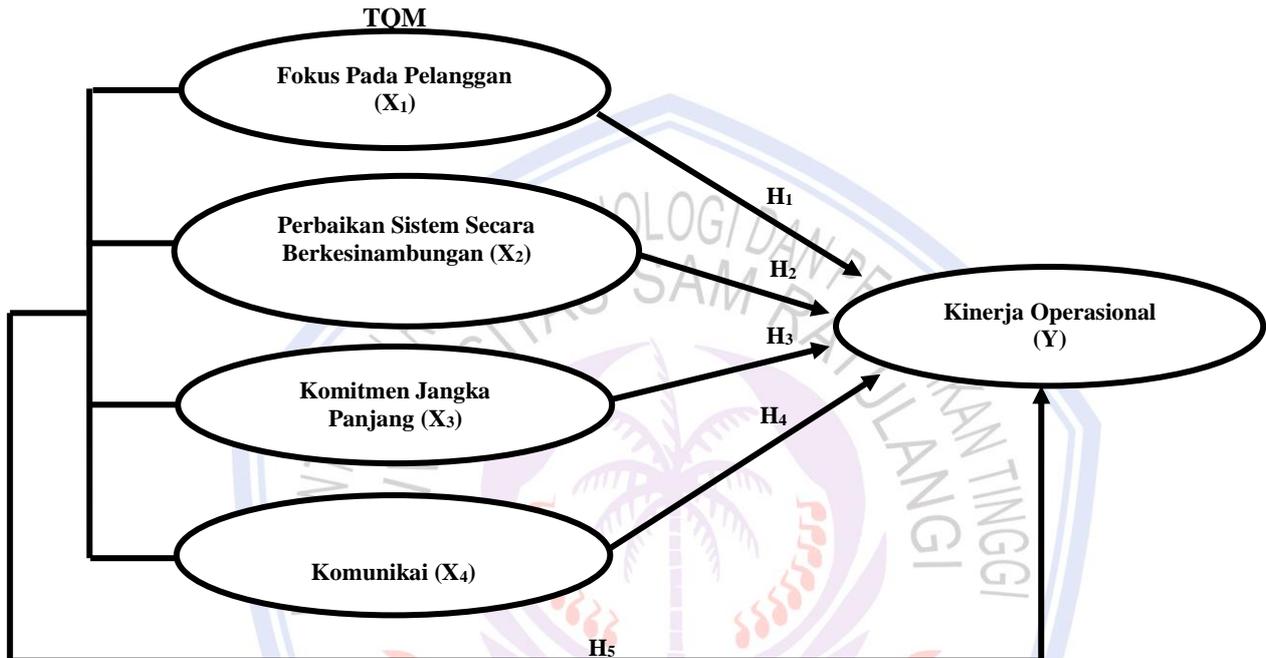
H₂: Diduga Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan berpengaruh terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

H₃: Diduga Komitmen Jangka Panjang berpengaruh terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

H₄: Diduga Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

H₅: Diduga *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari: Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang, Komunikasi, memiliki pengaruh terhadap Kinerja Operasional pada PT Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

(Sumber: Kajian Teori, 2023)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif asosiatif. Penelitian asosiatif adalah desain topic penelitian dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Tempat dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*), yang berlokasi di Jalan Raya Ring Road 1 Manado, Sulawesi Utara. Objek penelitian ini yaitu seluruh karyawan dan pimpinan dari PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*).

Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Penelitian ini menggunakan sebanyak 33 sampel yang diambil dari keseluruhan populasi yang ada yakni pimpinan dan karyawan pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado. Karena jumlah sampel peserta dalam penelitian ini sedikit, maka peneliti menggunakan sampling jenuh.

Data dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer. Data primer yang diambil pada penelitian ini yaitu wawancara dengan pimpinan PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado dan pengisian kuesioner serta dokumentasi gambar dan struktur organisasi dari PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado sebagai data pendukung.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	R-hitung	R-tabel	Sig.	Keterangan
Fokus Pada Pelanggan (X_1)	X1.1	0,544	0,355	0,001	Valid
	X1.2	0,614	0,355	0,000	Valid
	X1.3	0,650	0,355	0,000	Valid
	X1.4	0,720	0,355	0,000	Valid
	X1.5	0,614	0,355	0,000	Valid
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2)	X2.1	0,581	0,355	0,000	Valid
	X2.2	0,637	0,355	0,000	Valid
	X2.3	0,635	0,355	0,000	Valid
	X2.4	0,620	0,355	0,000	Valid
	X2.5	0,729	0,355	0,000	Valid
Komitmen Jangka Panjang (X_3)	X3.1	0,814	0,355	0,000	Valid
	X3.2	0,713	0,355	0,000	Valid
	X3.3	0,754	0,355	0,000	Valid
	X3.4	0,590	0,355	0,000	Valid
	X3.5	0,657	0,355	0,000	Valid
Komunikasi (X_4)	X4.1	0,456	0,355	0,008	Valid
	X4.2	0,700	0,355	0,000	Valid
	X4.3	0,622	0,355	0,000	Valid
	X4.4	0,742	0,355	0,000	Valid
	X4.5	0,580	0,355	0,000	Valid
Kinerja Operasional (Y)	Y1	0,568	0,355	0,001	Valid
	Y2	0,701	0,355	0,000	Valid
	Y3	0,580	0,355	0,000	Valid
	Y4	0,504	0,355	0,003	Valid
	Y5	0,847	0,355	0,000	Valid

Sumber: Hasil olah data, 2023

Berdasarkan tabel 1 tersebut memperlihatkan hasil uji validitas pada variabel Fokus Pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2), Komitmen Jangka Panjang (X_3), Komunikasi (X_4) terhadap Kinerja Operasional (Y), dari keseluruhan pernyataan diketahui bahwa nilai koefisien r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , yaitu 0,355 dengan nilai signifikansi $>0,05$. Maka semua item pernyataan dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

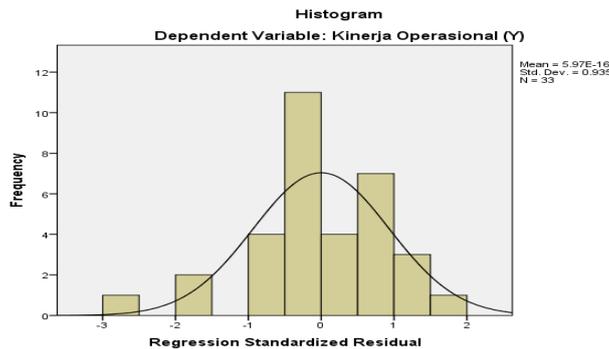
Variabel	Cronbach Alpha	Std. Reliability	Keterangan
Fokus Pada Pelanggan (X_1)	0,607	0,6	Reliabel
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2)	0,635	0,6	Reliabel
Komitmen Jangka Panjang (X_3)	0,753	0,6	Reliabel
Komunikasi (X_4)	0,606	0,6	Reliabel
Kinerja Operasional (Y)	0,631	0,6	Reliabel

Sumber: Hasil olah data, 2023

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat reliabilitas pada kuesioner yang diuji menghasilkan data yang reliabel dengan menggunakan uji *Cronbach's Alpha*, yang menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel lebih dari 0,6 yaitu variabel Fokus Pada Pelanggan sebesar 0,607, variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan sebesar 0,635, variabel Komitmen Jangka Panjang sebesar 0,753, variabel Komunikasi

sebesar 0,606, dan variabel Kinerja Operasional sebesar 0,631. Maka, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam variabel yang telah diuji adalah reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik
Uji Normalitas



Gambar 2. Grafik Histogram

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Dari grafik histogram pada gambar 2 tersebut memperlihatkan bahwa data terlihat normal dan dapat diamati bentuk histogramnya menyerupai bentuk lonceng kurva, maka data tersebut berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

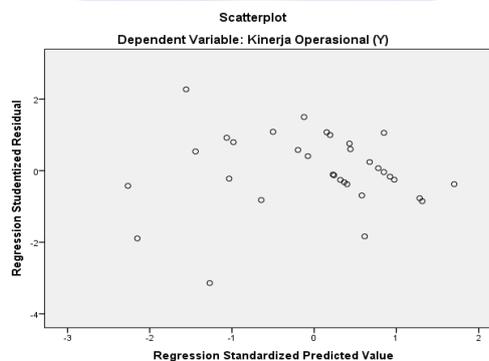
Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
1 (Constant)	14.867	3.206		4.637	.000		
Fokus Pada Pelanggan (X ₁)	.313	.105	.351	2.994	.006	.698	1.433
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X ₂)	.426	.091	.462	4.661	.000	.978	1.022
Komitmen Jangka Panjang (X ₃)	-.788	.149	-.920	-5.295	.000	.318	3.146
Komunikasi (X ₄)	.415	.179	.437	2.321	.028	.271	3.691

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Berdasarkan pada tabel 3 diatas menunjukan bahwa nilai tolerance dari variabel Fokus Pada Pelanggan (X₁), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X₂), Komitmen Jangka Panjang (X₃) dan Komunikasi (X₄) >0,10, dan untuk nilai VIF dari variabel X₁, X₂, X₃ dan X₄ <10. Sehingga variabel tersebut bebas dari multikolinearitas

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 4. Grafik Scatterplot

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Berdasarkan gambar 4 diatas, Grafik Scatterplot menunjukkan bahwa untuk uji heteroskedastisitas menggambarkan titik-titik yang menyebar secara acak dan tidak ada pola yang jelas terbentuk serta dalam penyebaran titik-titik tersebut menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi dan layak dipakai untuk memprediksi variabel Kinerja Operasional.

Pengujian Hipotesis

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	14.867	3.206			4.637	.000		
Fokus Pada Pelanggan (X ₁)	.313	.105	.351		2.994	.006	.698	1.433
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X ₂)	.426	.091	.462		4.661	.000	.978	1.022
Komitmen Jangka Panjang (X ₃)	-.788	.149	-.920		-5.295	.000	.318	3.146
Komunikasi (X ₄)	.415	.179	.437		2.321	.028	.271	3.691

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Persamaan regresi berganda yang diperoleh yaitu berikut:

$$Y = 14,867 + 0,313.X_1 + 0,426.X_2 + -0,788.X_3 + 0,415.X_4$$

Persamaan regresi berganda pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi pada variabel independen yaitu Fokus Pada Pelanggan (b₁), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (b₂), dan Komunikasi (b₄) bertambah sebesar satu satuan memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Operasional dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan. Begitu pun sebaliknya, pada variabel Komitmen Jangka Panjang nilai koefisien (b₃) mengalami penurunan sebesar satu satuan memiliki pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja Operasional dengan asumsi variabel lain tetap atau konstan.

Uji Parsial (Uji t)

Tabel 5. Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Coefficients ^a					Collinearity Statistics		
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta					
1 (Constant)	14.867	3.206			4.637	.000		
Fokus Pada Pelanggan (X ₁)	.313	.105	.351		2.994	.006	.698	1.433
Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X ₂)	.426	.091	.462		4.661	.000	.978	1.022
Komitmen Jangka Panjang (X ₃)	-.788	.149	-.920		-5.295	.000	.318	3.146
Komunikasi (X ₄)	.415	.179	.437		2.321	.028	.271	3.691

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Berdasarkan pada tabel 5 yang memperlihatkan bahwa variabel Komitmen Jangka Panjang nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H₃ ditolak. Sehingga variabel X₃ secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Operasional. Sedangkan variabel Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, dan Komunikasi menunjukkan nilai $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ (2,048) dengan nilai signifikan $< 0,05$ maka H₁, H₂, dan H₄ diterima. Artinya variabel X₁, X₂ dan X₄ secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

Uji Simultan (Uji F)**Tabel 6. Hasil Uji Simultan (Uji F)**

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.171	4	18.293	19.049	.000 ^b
	Residual	26.889	28	.960		
	Total	100.061	32			

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

b. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2), Komitmen Jangka Panjang (X_3), Komunikasi (X_4)

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Berdasarkan tabel 6 diatas, perhitungan uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 19,049 lebih besar dari F_{tabel} 2,70 ($19,049 \geq 2,70$) dan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Fokus Pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2), Komitmen Jangka Panjang (X_3), dan Komunikasi (X_4) secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa H_5 : fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, komitmen jangka panjang dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional diterima.

Uji Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi (R^2)**Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Korelasi (R) dan Determinasi (R^2)**

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.855 ^a	.731	.693	.97996

a. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2), Komitmen Jangka Panjang (X_3), Komunikasi (X_4)

b. Dependent Variable: Kinerja Operasional (Y)

Sumber: Hasil Olah Data, 2023

Pada tabel 7 diatas, menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,855 yang berarti 85,5% pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dijelaskan oleh model. Sedangkan nilai koefisien determinasi R^2 sebesar 0,693 atau sama dengan 69,3%. Hasil ini menunjukkan bahwa 69,3% variabel kinerja operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado dipengaruhi oleh keempat variabel independen yang digunakan yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, komitmen jangka panjang dan komunikasi. Sedangkan sisanya (untuk nilai R^2 : $100\% - 69,3\% = 30,7\%$) yaitu sebesar 30,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam model regresi penelitian ini.

Pembahasan**Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Operasional**

Berdasarkan pada hasil pengujian parsial (uji t) yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Huda & Syifaul (2019) yang menunjukkan bahwa variabel fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dan operasional.

Lewat penelitian ini dapat menjadi referensi solusi bagi perusahaan sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan konsumen yaitu dengan mendekati pelanggan, memanfaatkan dengan sebaik mungkin informasi dari pelanggan, begitu juga dengan perusahaan yang semestinya memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan konsumen yang realistis bahkan bisa melibatkan konsumen dalam perencanaan dan pembuatan keputusan konstruktur bangunan, lebih mendalami target pasar yang dituju, mengetahui seberapa puas konsumen terkait kualitas produk yang ada, mendengarkan masukan, saran atau tanggapan dari konsumen terkait produk yang diberikan guna proses pengembangan produk kedepan, mempertahankan loyalitas konsumen agar kinerja operasional dapat meningkat. Adapun juga masalah perubahan regulasi dari pemerintah juga harus dilaksanakan oleh perusahaan agar tidak terjadi pelanggaran terhadap aturan dari pemerintah yang berlaku saat ini karena jika perusahaan melanggar kebijakan dari pemerintah maka akan berdampak pula pada kinerja operasional perusahaan bahkan bisa sampai pada konsumen akan kena getahnya. Sehingga sebaik-baiknya perusahaan yang beroperasi

akan lebih baik apabila PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado memperhatikan pendekatan fokus pada pelanggan secara internal maupun eksternal dengan mengikuti aturan yang berlaku maka kinerja operasional juga akan meningkat dan berjalan dengan baik.

Pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan pada hasil pengujian parsial (uji t) yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hondro, Budiarmo, dan Mawikere (2021) yang menunjukkan bahwa hasil variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan, dimana pihak PT. Bumi Selaras Asri Manado telah menjalankan sistem yang ada pada perusahaan dengan mengimbangi perbaikan secara bertahap.

Dengan melakukan penelitian ini bisa menjadi referensi solusi untuk perusahaan dalam mengatasi permasalahan yaitu dengan melengkapi kelengkapan infrastruktur yang masih kurang (keamanan dan kebersihan) dan administrasi *building*, melakukan perbaikan ketika ada komplain dari tenan terkait kebocoran, komunikasi yang selalu terjalin untuk informasi dari pelanggan terkait produk yang kemudian diarahkan dari atasan atau manajer ke karyawan guna evaluasi untuk perbaikan dan perubahan produk selanjutnya, pemberian produk terbaru dengan melakukan inovasi pada produk, menghasilkan produk yang seragam dengan mengadakan *benchmarking*, mengurangi variasi, mengurangi atau menghilangkan kesalahan dengan memandang kebelakang untuk mencari penyebab dari akar permasalahan tersebut, dan apabila sudah terlihat jelas permasalahan dalam proses produksi maka perusahaan harus segera langsung mencari solusi dan mengatasi masalah tersebut, memperbaiki kemampuan dalam memberikan respon, meningkatkan produktivitas dan efektifitas dalam penggunaan seluruh sumber daya untuk mencapai sasaran organisasi atau perusahaan, serta perusahaan selalu melakukan pemantauan dan dokumentasi pada setiap permasalahan yang terjadi dan kemajuan perubahan pada setiap proses produksi guna perbaikan berkesinambungan. Sehingga dengan PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) dapat mengimplementasikan perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan baik maka kinerja operasional juga dapat meningkat.

Pengaruh Komitmen Jangka Panjang Terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan pada hasil pengujian parsial (uji t) yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel Komitmen Jangka Panjang (X_3) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja operasional. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Melistiani (2019) yang hasilnya menunjukkan bahwa secara parsial variabel komitmen jangka panjang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Indokom Samudra Persada Lampung Selatan. Hal ini disebabkan karena komitmen jangka panjang yang merupakan hal dasar yang harus dipikirkan dengan baik oleh PT. Indokom Samudra Persada untuk lebih memperhatikan perencanaan komitmen jangka panjang guna mengadakan perubahan agar TQM dapat berjalan dengan sukses. Namun penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tiho, Jan, dan Karuntu menunjukkan hasil yang berbeda, dimana PT. Dayana Cipta telah menerapkan adanya visi dan misi sebagai bentuk komitmen jangka panjang dan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan.

Pada penelitian ini berdasarkan permasalahan yang ada yaitu kurangnya kesadaran karyawan bekerja tepat waktu sesuai instruksi pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini dapat disebabkan karena implementasi TQM sudah berjalan dengan baik pada komitmen jangka panjang antara perusahaan dengan konsumen sehingga masalah ketepatan waktu karyawan dalam komitmen jangka panjang untuk mematuhi peraturan perusahaan tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado. Begitu juga dengan target produksi dan penjualan, perusahaan hanya memproduksi ruko/gedung sesuai dengan pesanan atau permintaan dari konsumen karena rata-rata masih disewakan sehingga perusahaan tidak dapat menambah atau mengurangi jumlah produksi begitu saja dan juga perusahaan tidak harus secara aktif mengingatkan karyawan untuk memenuhi target penjualan. Namun ada baiknya jika PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado memiliki target produksi dan penjualan sehingga komitmen jangka panjang berpengaruh signifikan pada internal dan eksternal perusahaan guna melakukan perubahan budaya perusahaan menjadi lebih baik.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan pada hasil pengujian parsial (uji t) yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X_4) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja operasional. Penelitian ini sejalan dengan

penelitian yang dilakukan oleh Ramadani (2020) yang hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan adanya penelitian ini dapat menjadi suatu referensi solusi bagi PT. Jaka Propertindo Real Estate di Kota Manado untuk mengatasi permasalahan yang ada Strategi perusahaan dalam melakukan peningkatan komunikasi yang baik adalah melakukan meeting setiap hari untuk *update* bahan perencanaan, arahan dan perbaikan baik secara online maupun langsung dikarenakan saat ini sudah tidak ada pandemi Covid-19 maka komunikasi dapat dilakukan secara langsung setiap hari dikantor. Perusahaan juga harus berkomunikasi dengan konsumen untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik terkait inovasi produk kedepan sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional dan dapat menjadi bahan evaluasi untuk PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado kedepannya.

Pengaruh Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang dan Komunikasi Terhadap Kinerja Operasional

Hasil uji secara simultan (uji F) dari variabel Fokus Pada Pelanggan (X_1), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_2), Komitmen Jangka Panjang (X_3), dan Komunikasi (X_4) terhadap Kinerja Operasional (Y) adalah F_{hitung} sebesar $19,049 > F_{tabel}$ 2,70 dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya secara simultan koefisien dari variabel Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari analisis data, pengujian hipotesis, dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab IV, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Fokus Pada Pelanggan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
2. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
3. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Komitmen Jangka Panjang secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
4. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Komunikasi (X_4) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.
5. Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa variabel Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang, dan komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Operasional pada PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado.

Saran

- 1) Bagi Perusahaan: PT. Jaka Propertindo Real Estate (*BUSINESS 8*) di Kota Manado diharapkan selalu meningkatkan kualitas produk, serta perlu dilakukan kajian lebih lanjut dan evaluasi terkait unsur-unsur utama TQM agar dapat diimplementasikan dengan baik pada perusahaan. Dan pada penelitian ini diharapkan agar perusahaan lebih terbuka agar variabel komitmen jangka panjang yang tidak berpengaruh, ada baiknya jika berpengaruh signifikan pada internal dan eksternal perusahaan untuk melakukan perubahan budaya perusahaan yang lebih baik.
- 2) Bagi Konsumen: Sebelum membeli produk konsumen dianjurkan untuk mengecek terlebih dahulu keseluruhan produk ruko/gedung yang akan dibeli baik kelengkapan fasilitas, konstruksi dan administrasi *building*.
- 3) Bagi Akademik Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dalam menambah ilmu pengetahuan dan wawasan untuk menyelesaikan penelitian dan tugas akhir (skripsi) maupun tugas yang berkaitan dengan manajemen khususnya *Total Quality Management (TQM)* dan Kinerja Operasional.
- 4) Bagi Peneliti Selanjutnya: Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti unsur-unsur TQM yang lain dengan jumlah sampel yang lebih banyak, dan melibatkan perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, (2020). *Manajemen Kualitas*, Edisi 2, Cetakan 1. Banten-Indonesia: Universitas Terbuka.
- Ahmad, (2020). *Manajemen Mutu Terpadu*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Handoko, H. T. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen Produksi Dan Operasi*, (Yogyakarta:BPFE).
- Sobirin, A. (2014). *Manajemen Kinerja*, Edisi 1 (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka).
- Heizer, J., Render, B. (2022). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, Cetakan Kelima. Jakarta: Salemba Empat.
- Deepak, S., *What is Customer Focus: 10 Ways to Build a Customer-Focused Culture*, https://www-smartkarrot.com.translate.google/resources/blog/customerfocus/?x_tr_sl=en&x_tr_tl=id&x_tr_hl=id&x_tr_pto=c Diakses pada tanggal 4 Oktober 2023.
- Siregar, W.R., Usnur, U.H., dkk. (2022). *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Cetakan 1 (Medan: CV. Pusdikra Mitra Jaya
- Kristiani, M., *Pengertian Komunikasi Menurut Para Ahli*, <https://lmsspada.kemdikbud.go.id/mod/forum/discuss> Diakses pada tanggal 4 Oktober 2023.
- Singkoh, A. Palandeng, I. & Karuntu, M. (2018). Analisis Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara International Sam Ratulangi Manado. (Vol. 6 No. 4, *Jurnal EMBA UNSRAT*) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba> Diakses pada tanggal 8 Juni 2023.
- Tatontos, A. Palandeng, I. & Karuntu, M. (2019). Analisis *total quality management (TQM)* terhadap kinerja manajerial pada PT. Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara. (Vol. 7 No. 4, *Jurnal EMBA UNSRAT*) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/25424>. Diakses pada tanggal 21 Juni 2023.
- Thuy, D. (2023). Impact Of “Soft” Total Quality Management Practices On Hotel’s Performance: An Empirical Evidence From Viet Nam. (Vol. 5 No. 5, *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2023) https://www.researchgate.net/publication/370618811_IMPACT_OF_SOFT_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_PRACTICES_ON_HOTEL'S_PERFORMANCE_AN_EMPIRICAL_EVIDENCE_FROM_VIET_NAM. Diakses pada tanggal 19 Juni 2023.
- Huda & Syifaul, (2019). Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Terhadap Kinerja Operasional Di PT. Waskita Beton Precast. (Vol. XI No. 2, *Jurnal Sains Manajemen Akuntansi*, 2019) <https://journal.lppmpelitabangsa.id>. Diakses pada tanggal 21 Juni 2023.
- Hondro, D.L., Budiarmo, N., Mawikere, L.M., (2021). Analisis Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Bumi Selaras Asri (Golden Spring Dan Meeting Point) Manado. (Vol. 16 No. 1, *Jurnal Riset Akuntansi*,) <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/gc> Diakses pada tanggal 4 Oktober 2023.
- Melistiani, (2019). *Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indokom Samudra Persada*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Institut Informatika Dan Bisnis Darmajaya Bandar Lampung <http://repo.darmajaya.ac.id/2031/>
- Tiho, R., Jan, A.B.H. & Karuntu, M.M., (2022). Analisis Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Untuk Meningkatkan Kinerja Manajerial Pada PT. Dayana Cipta Manado. (Vol. 10 No. 1, *Jurnal EMBA UNSRAT*, 2022) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/39376>. Diakses pada tanggal 10 Oktober 2023.
- Ramadani, A., (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indah Logistik Pekanbaru). Skripsi. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Riau Pekanbaru. <https://repository.uir.ac.id/10309/>