

ABSTRACT

The used of Total Quality Management (TQM) as a tool for measuring managerial performance has been used by world wide. This caused by the successful of the implementation of TQM in increasing managerial performance. This research is done to investigate whether there is the correlation between TQM – in this case using 10 sub variable: Focus On Customer, Obsession on Quality, scientific approach, long-term commitment, Teamwork, Continous Improvement System, Learning and Training, Involvement and Empowerment of Employee, freedom of control, unity of purpose, managerial performance or not.

This research was done in PT KERETA API (PERSERO) with causal assosiative as the kind of the research. The data that being used in this research received from questionnaires sprading to 30 employees who was in middle and low level management in the company. Analysis model that being used was multiple regression. Data quality was tested by using validity and reliability test. Classic assumption tests that being used were normality test. Hypothesis test that being used were simultan test (F- test), partial test (t – test), and adjusted R square.

The result of this research showed that TQM didn't influence managerial performance simultanly. TQM also didn't influence managerial performance partially. Managerial performance can not be explained by focus on customer, obsession on quality, teamwork, continous improvement system, learning and training, and involvement and empowerment of employee.

Keywords : *Total Quality Management (TQM), Focus On Customer, Obsession on Quality, scientific approach, long-term commitment, Teamwork, Continous Improvement System, Learning and Training, Involvement and Empowerment of Employee, freedom of control, unity of purpose, Managerial Performance.*

ABSTRAK

Penggunaan *Total Quality Management* (TQM) sebagai pengukur peningkatan kinerja manajerial sudah semakin luas digunakan. Hal ini terjadi karena banyaknya kesuksesan implementasi TQM dalam meningkatkan kinerja manajerial perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara TQM dengan 10 subvariabel yang diteliti, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial.

Penelitian ini dilakukan di PT. Kereta Api (Persero) dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Teknik penentuan objek penelitian yang digunakan adalah sensus. Data yang digunakan diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 30 karyawan perusahaan yang berada di level menengah dan level bawah manajemen. Model analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Pengujian kualitas data yang digunakan adalah validitas data dan uji reliabilitas. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah uji signifikan simultan (uji – F), uji signifikan parsial (uji – t), dan *adjusted R square*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. TQM juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial. Kinerja manajerial tidak dapat dijelaskan oleh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Kata Kunci : *Total Quality Management* (TQM), fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	6
2.1 <i>Total Quality Management</i>	6
2.1.1 Manfaat TQM.....	7
2.1.2 Faktor-faktor yang Menyebabkan Kegagalan TQM.....	8
2.1.3 Karakteristik Utama TQM	11

2.1.4 Prinsip TQM.....	14
2.2 Kinerja Manajerial.....	15
2.2.1 Fungsi Kinerja Manajerial.....	17
2.3 Tinjauan Penelitian.....	20
2.4 Kerangka Pemikiran.....	21
2.5 Hipotesis.....	25
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	27
3.1 Objek Penelitian	27
3.1.1 Sejarah Singkat PT Kereta Api (Persero).....	27
3.1.2 Misi, Visi dan Tugas Pokok PT Kereta Api (persero)	31
3.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas PT. Kereta Api (Persero).....	31
3.1.4 Arti Logo PT Kereta Api.....	33
3.2 Metode Penelitian.....	34
3.2.1 Metode Penelitian yang Digunakan	34
3.2.2 Operasionalisasi Variabel.....	34
3.2.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.2.3.1 Jenis Data.....	38
3.2.3.2 Sumber Data	38
3.2.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	39
3.2.5 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.2.6 Pengujian Instrumen Data	40
3.2.6.1 Uji Validitas.....	40

3.2.6.2 Uji Reliabilitas	41
3.2.7 Transformasi Data	41
3.2.8 Pemilihan Tes Statistik untuk Pengujian Hipotesis	42
3.2.9 Pengujian Asumsi Klasik Regresi	44
3.2.10 Pengujian Hipotesis	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Analisis Deskriptif Data Penelitian	48
4.1.1 Aspek Fokus Pada Pelanggan (X1)	48
4.1.2 Aspek Obsesi Terhadap Kualitas (X2)	54
4.1.3 Aspek Pendekatan Ilmiah (X3)	59
4.1.4 Aspek Komitmen Jangka Panjang (X4)	63
4.1.5 Aspek Kerjasama Tim (X5)	67
4.1.6 Aspek Perbaikan Berkesinambungan (X6)	72
4.1.7 Aspek Pendidikan dan Pelatihan (X7)	75
4.1.8 Aspek Kebebasan Terkendali (X8)	81
4.1.9 Aspek Kesatuan Tujuan (X9)	85
4.1.10 Aspek Pelibatan dan Pernerdayaan Karyawan (X10)	89
4.1.11 Aspek Pelibatan dan Pernerdayaan Karyawan (Y)	97
4.2 Analisis Regresi Linier Berganda	104
4.2.1 Analisis Koefisien Korelasi	104
4.2.2 Persamaan Regresi Linier Berganda	105
4.2.3 Analisis Koefisien Determinasi	108
4.2.4 Pengujian Hipotesis Simultan (Uji-F)	111

4.2.5 Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t).....	112
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	123
5.1 Simpulan.....	123
5.2 Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	126
LAMPIRAN.....	128
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURRICULUM VITAE</i>).....	154

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1	Bagan Rerangka Pemikiran 25
Gambar 2	Logo PT Kereta Api..... 33
Gambar 3	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Fokus pada Pelanggan (X1) 50
Gambar 4	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Obsesi Terhadap Kualitas (X2)..... 56
Gambar 5	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Pendekatan Ilmiah (X3) 61
Gambar 6	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Komitmen Jangka Panjang (X4)..... 65
Gambar 7	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Kerjasama Tim (X5) 69
Gambar 8	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X6) 73
Gambar 9	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Pendidikan Dan Pelatihan (X7)..... 77
Gambar 10	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategortentan Variabel Kebebasan Terkendali (X8) 82
Gambar 11	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategor Tentang Variabel Kesatuan Tujuan (X9)..... 86
Gambar 12	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Pelibatan dan Pemerdayaan Karyawan (X10) 91

Gambar 13	Diagram Frekuensi Data Berdasarkan Kategori Tentang Variabel Menilai kinerja Manajemen (Y).....	98
Gambar 14	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	113
Gambar 15	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	114
Gambar 16	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	115
Gambar 17	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	116
Gambar 18	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	117
Gambar 19	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	118
Gambar 20	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	119
Gambar 21	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	120
Gambar 22	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	121
Gambar 23	Kurva Uji-t Dua Pihak.....	122

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I	Ringkasan Sejarah Perkeretaapian Indonesia 30
Tabel II	Operasionalisasi Variabel 36
Tabel III	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Fokus pada Pelanggan (X1) 50
Tabel IV	Pelanggan Diberi Informasi yang Membantu dalam Mengembangkan Harapan yang Realitis Terhadap Produk 51
Tabel V	Perusahaan Mempunyai Sistem Untuk Memantau, Menganalisis, dan Menyelesaikan Masalah Pelanggan..... 51
Tabel VI	Pelanggan Dapat Mengajukan Keluhan dengan Mudah..... 52
Tabel VII	Informasi Dicari dan Dikumpulkan dari Pelanggan 52
Tabel VIII	Karyawan Diberi Sumber Daya yang Cukup Untuk Memenuhi Kebutuhan Pelanggan 53
Tabel IX	Masukan-masukan dari Pelanggan Digunakan Untuk Proses Pengembangan Produk 53
Tabel X	Perusahaan Terus-menerus Memperbaiki Teknologi, Proses, dan Produknya 54
Tabel XI	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Obsesi Terhadap Kualitas (X2) 55
Tabel XII	Umpan Balik Dari Pelanggan Sangat Penting Ketika Melaksanakan Standar Kualitas..... 56
Tabel XIII	Perusahaan Dibantu Konsultan Luar dalam Mengimplementasikan Standar Kualitas 57

Tabel XIV	Biaya Merupakan Masalah Yang Sangat Diperhatikan Ketika Melaksanakan Standar Kualitas	57
Tabel XV	Kualitas Produk Yang Diberikan Kepada Pelanggan Dievaluasi Secara Terus-menerus.....	58
Tabel XVI	Sumber Daya Yang Cukup Disediakan Untuk Mengimplementasikan Standar Kualitas	58
Tabel XVII	Manajemen Tingkat Atas Secara Aktif Mendukung dan Mempromosikan Implementasi Standar Kualitas.....	59
Tabel XVIII	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Pendekatan Ilmiah (X3).....	61
Tabel XIX	Manajemen Melaporkan Data Tentang Semua Dimensi Penting dari Kualitas Pelanggan	62
Tabel XX	Manajemen selalu memantau prestasi para karyawan.....	62
Tabel XXI	Manajemen Mendesain Pekerjaan Dalam Proses Pengambilan Keputusan Dan Pemecahan Masalah.....	63
Tabel XXII	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Komitmen Jangka Panjang (X4)	64
Tabel XXIII	Manajemen Memiliki Suatu Rencana Operasional (1-2 Tahun) Yang Menggambarkan Sasaran Kualitas.....	65
Tabel XXIV	Terdapat Rencana-Rencana Kualitas yang Mempengaruhi Semua Departemen	66
Tabel XXV	Manajemen Telah Menunjukkan Perbaikan Kualitas Terus- menerus Selama 2 Tahun Terakhir	66
Tabel XXVI	Manajemen Selalu Mengkomunikasikan Rencana Jangka	

	Panjang pada Karyawan	67
Tabel XXVII	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Kerjasama Tim (X5).....	68
Tabel XXVIII	Pertemuan Kelompok Dilaksanakan Secara Teratur dan Setiap Anggota Harus Menghadirinya.....	69
Tabel XXIX	Anggota Kelompok Bicara Tentang Berbagai Konflik dan Ketidaksetujuan Sampai Semua Selesai	70
Tabel XXX	Anggota Kelompok Bicara Tentang Berbagai Konflik dan Ketidaksetujuan Sampai Semua Selesai	70
Tabel XXXI	Setiap Anggota Tim Mencari Cara Untuk Memberikan Kontribusi Bagi Produk Akhir.....	71
Tabel XXXII	Anggota Kelompok Memberi Dan Menerima Umpan Balik Untuk Membantu Tim Menjadi Lebih Baik	71
Tabel XXXIII	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Perbaikan Berkesinambungan (X6).....	73
Tabel XXXIV	Permintaan Pelanggan Dianalisis Dalam Proses Pengembangan Produk.....	74
Tabel XXXV	Umpan Balik Dari Pelanggan Digunakan Untuk Perbaikan Produk.....	74
Tabel XXXVI	Manajemen Puncak Menilai Pesaingnya Untuk Memperbaiki Kualitas Produk	75
Tabel XXXVII	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Pendidikan dan Pelatihan (X7).....	76
Tabel XXXVIII	Pendidikan Dan Pelatihan Adalah Kunci Perbaikan Bagi	

	Bisnis Perusahaan	77
Tabel XXXIX	Pemebelajaran Dalam Organisasi Kami Dipandang Sebagai Hubungan Untuk Menjamin Kelangsungan Hidup Organisasi	78
Tabel XL	Ketika Perusahaan Tidak Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan, Berarti Perusahaan Membahayakan Kehidupan Perusahaan	79
Tabel XLI	Pendidikan dan Pelatihan Terus-Menerus Dilakukan Dalam Skala Periode Tertentu.....	79
Tabel XLII	Pendidikan dan Pelatihan Memotivasi Untuk Mengembangkan Ide-ide Baru	80
Tabel XLIII	Setiap Karyawan Memperoleh Pendidikan dan Pelatihan yang Dapat Meningkatkan Kemampuan Mereka Untuk Memberikan Layanan yang Berkualitas Tinggi.....	80
Tabel XLIV	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Kebebasan Terkendali (X8).....	82
Tabel XLV	Sasaran Kualitas Dikomunikasikan Kepada Semua Karyawan.....	83
Tabel XLVI	Karyawan Diberikan Kebebasan Dalam Menyampaikan Ide dan Pendapat.....	83
Tabel XLVII	Perusahaan Memiliki Peraturan Untuk Para Karyawan	84
Tabel XLVIII	Setiap Karyawan Bertanggungjawab pada Perusahaan.....	84
Tabel XLIX	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Kesatuan Tujuan (X9)	86
Tabel L	Manajer dan Karyawan Bersama-sama Memajukan Perusahaan..	87
Tabel LI	Saya Memiliki Kesepakatan Dengan Manajemen Mengenai	

	Upah.....	87
Tabel LII	Saya Memiliki Kesepakatan Dengan Manajemen Mengenai Kondisi Kerja.....	88
Tabel LIII	Saya Selalu Mematuhi Peraturan yang Ada Dalam Perusahaan ...	88
Tabel LIV	Karyawan Selalu Diarahkan dan Diawasi Oleh Para Manajer	89
Tabel LV	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Pelibatan dan Pernerdayaan Karyawan (X10).....	90
Tabel LVI	Pekerjaan Memiliki Arti Yang Sangat Banyak, Lebih Dari Sekedar Uang.....	91
Tabel LVII	Kepuasan Utama Dalam Hidup Saya Berasal Dari Pekerjaan Saya.....	92
Tabel LVIII	Saya Sangat Tertarik Dengan Pekerjaan Saya.....	92
Tabel LIX	Saya Akan Terus Bekerja Bahkan Jika Saya Tidak Membutuhkan Uang	93
Tabel LX	Hal Yang Terpenting yang Terjadi Pada Diri Saya Adalah Terlibat Dalam Pekerjaan Saya	93
Tabel LXI	Saya Akan Kerja Lembur Untuk Menyelesaikan Pekerjaan, Sekalipun Saya Tidak Dibayar Untuk Kerja Lembur Itu	94
Tabel LXII	Bagi Saya, Beberapa Jam Pertama Di Tempat Kerja Sungguh Sangat Menyenangkan.....	94
Tabel LXIII	Saya Benar-Benar Senang Melaksanakan Kegiatan Sehari-hari yang Merupakan Pekerjaan Saya.....	95
Tabel LXIV	Saya Setiap Hari Selalu Membuat Rencana Untuk Pekerjaan Saya.....	95

Tabel LXXV	Karyawan Diberikan Kebebasan Untuk Melakukan Percobaan.....	96
Tabel LXXVI	Karyawan Didorong Untuk Menyatakan Perasaan Dan Keluhan Serta Gagasan-Gagasan Secara Terbuka	96
Tabel LXXVII	Frekuensi Tanggapan Responden Berdasarkan Kategori Tentang Aspek Menilai kinerja Manajemen (Y)	98
Tabel LXXVIII	Kinerja Saya Dalam Menentukan Tujuan, Sasaran, Kebijakan, dan Tindakan	99
Tabel LXXIX	Kinerja Saya Dalam Mengumpulkan dan Menyiapkan Informasi. Informasi yang Dikumpulkan dan Disiapkan Terbentuk Berbentuk Laporan, Catatan, dan Dokumen	100
Tabel LXX	Kinerja Saya Dalam Melakukan Pertukaran Informasi Dengan Orang Didalam Organisasi. Pertukaran Informasi yang Dilakukan Tidak Hanya Dengan Anak Buah, Tetapi Juga Pihak Lain, yang Tujuannya Untuk Menyesuaikan Program-program.....	100
Tabel LXXI	Kinerja Saya Dalam Mengevaluasi dan Menilai Proposal, Laporan, dan Prestasi Kerja.....	101
Tabel LXXII	Kinerja Saya Dalam Mengarahkan, Memimpin, dan Mengembangkan Bawahan.....	101
Tabel LXXIII	Kinerja Saya Dalam Mempertahankan Bawahan Dalam Unitnya	102
Tabel LXXIV	Kinerja Saya Dalam Pmebelian, Penjualan, dan Kontrak Untuk Barang.....	102

Tabel LXXV	Kinerja Saya Dalam Menyampaikan Informasi Tentang Visi, Misi, Dan Kegiatan-Kegiatan Organisasi Dengan Cara Pidato, Konsultasi, Dll Kepada Pihak Luar Organisasi	103
Tabel LXXVI	Analisis Korelasi <i>Product Moment</i>	104
Tabel LXXVII	Koefisien Korelasi dan Taksirannya.....	105
Tabel LXXVIII	Nilai Koefisien Regresi Masing-masing Variabel Bebas	106
Tabel LXXIX	Nilai Koefisien Determinasi	108
Tabel LXXX	Koefisien Beta x Zero Order.....	109
Tabel LXXXI	Pengujian Hipotesis Simultan (Uji-F)	111
Tabel LXXXII	Pengujian Hipotesis Parsial (Uji-t)	112

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A	Kuesioner 128
Lampiran B	<i>Critical Values</i> 139
Lampiran C	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas..... 146
Lampiran D	Uji Regresi 150