

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Unit Analisis

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

CV Dheraya adalah sebuah perusahaan industri yang telah memulai usahanya pada tahun 1992. Perusahaan sepatu CV Dheraya didirikan oleh bapak Ade Rohimat dengan cikal bakal yang bergerak dalam bidang perdagangan dan pembuatan sepatu kulit.

Awal mula didirikan perusahaan sepatu kulit ini adalah saat bapak Ade Rohimat bekerja menjadi seorang distributor yang dimana tugasnya menjadi perantara atau penghubung antara perusahaan dengan pabrik atau bengkel pada tahun 1992. Pada tahun yang sama juga Bapak Ade Rohimat mendapatkan kepercayaan dari salah satu bank nasional untuk membuat usahanya sendiri dengan diberikan pinjaman. Dari situ Bapak Ade Rohimat memulai usaha sepatu kulitnya dengan memberikan nama CV Dheraya yang sampai sekarang masih berjalan. CV Dheraya tidak memiliki toko tetapi hanya bergerak di bidang produksi pembuatan sepatu kulit.

Perkembangan CV Dheraya dari tahun ke tahun terjadi pasang surut dikarenakan sering terjadinya lonjakan harga bahan baku dan berkurangnya kepercayaan konsumen terhadap CV. Dheraya. CV. Dheraya memiliki 2

konsumen yaitu, konsumen musiman dan konsumen tetap. Konsumen inilah yang memiliki peran penting dalam kesuksesan CV. Dheraya. Selama CV. Dheraya tidak pernah terjadi kerugian, bahkan setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan pemesanan. Namun, pada tahun 2007 CV. Dheraya mengalami kesulitan bahan baku hal ini disebabkan terjadinya pelonjakan harga bahan baku dari pemasok. Pada tahun yang sama CV. Dheraya mengalami peningkatan pemesanan pada Hari Raya Besar, tetapi pesanan tersebut tidak bisa terpenuhi karena harga bahan baku yang semakin melonjak. Pada awal 2008 CV. Dheraya telah kembali bangkit dari keterpurukan akibat kekurangan bahan baku, akhirnya CV. Dheraya telah mendapatkan pemasok bahan baku yang sesuai dengan apa yang diinginkan.

4.1.2 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

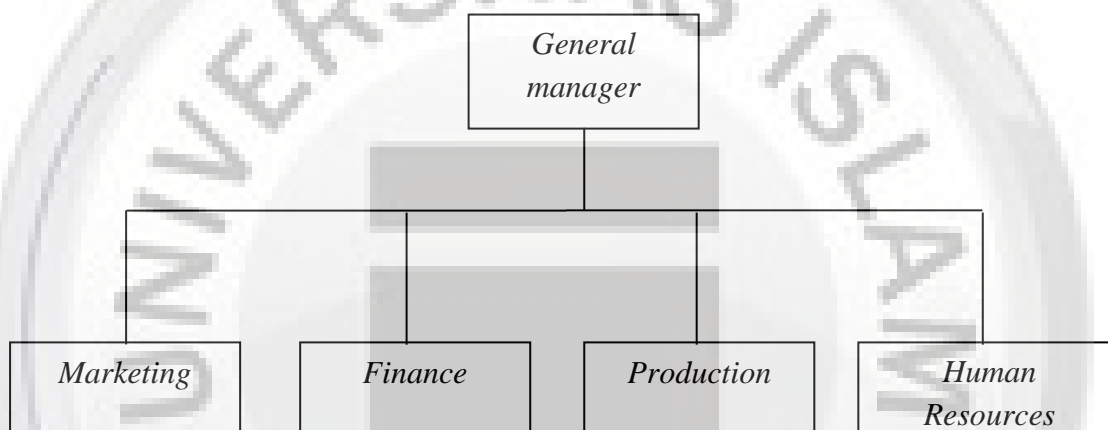
Struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas dan wewenang serta arus perintah dan tanggung jawab dari setiap aktivitas serta bagaimana hubungan yang terjadi antara satu bagian dengan bagian lainnya. Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda- beda. Hal ini tergantung pada jenis usaha dan khususnya bidang usaha perusahaan. Begitu juga dengan perusahaan sepatu CV Dheraya Bandung mempunyai struktur organisasi tersendiri.

Dalam hal ini CV. Dheraya menggunakan struktur organisasi fungsional yaitu struktur organisasi yang terdiri dari orang – orang dengan keterampilan yang sama dan melakukan tugas – tugas serupa yang kemudian dikelompokkan bersama menjadi beberapa unit. Anggota – anggotanya bekerja di bidang fungsional sesuai

dengan keahliannya. Alasan CV. Dheraya menggunakan struktur organisasi fungsional agar antar anggota struktur organisasi dapat bekerja dengan baik untuk organisasi kecil yang memproduksi produk.

Berikut ini disajikan secara garis besar deskripsi jabatan masing – masing wewenang yang ada di CV. Dheraya.

Gambar 4.1
Struktur Organisasi CV. Dheraya



Sumber : Data primer perusahaan

Adapun tugas- tugas dan wewenang dari setiap bagian adalah sebagai berikut.

A. *General Manager*, tugasnya meliputi :

1. Menetapkan dan mengubah kebijakan perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan
2. Mengkoordinasikan dan mengawasi semua barang yang terlibat dalam kegiatan perusahaan.
3. Menentukan presentase margin yang diinginkan dari harga pokok barang jadi

B. Bagian *Marketing*, tugasnya meliputi:

1. Mengawasi dan bertanggung jawab atas pelaksanaan penjualan.
2. Mengkoordinasikan seluruh aktivitas penjualan.
3. Mengumpulkan informasi mengenai aktivitas perusahaan sejenis, khususnya mengenai harga jual pesaing
4. Merencanakan dan mengembangkan strategi promosi
5. Bekerja sama dengan bagian- bagian lain dalam perusahaan.

C. Bagian *Finance*, tugasnya meliputi:

1. Mengelola keuangan perusahaan secara efektif dan efisien.
2. Mencatat transaksi penerimaan dan pengeluaran perusahaan
3. Melakukan penagihan piutang pelanggan

D. Bagian *Production*, tugasnya meliputi

1. Menerima pesanan dari kepala bagian pemasaran.
2. Merencanakan, mengarahkan, mengevaluasi, dan mengendalikan jalannya proses produksi agar sesuai dengan yang telah direncanakan.
3. Menyusun laporan produksi bulanan berdasarkan data produksi
4. Memeriksa hasil produksi.

E. Bagian *Human Resources*, tugasnya meliputi:

1. Merencanakan dan mengkoordinasikan tenaga kerja perusahaan yang hanya memperkerjakan karyawan berbakat.
2. Menjadi penghubung antara manajemen dan karyawan
3. Melakukan pelayanan karyawan

4. Memberi masukan pada manajer mengenai kebijakan perusahaan, seperti kesempatan yang sama pada karyawan.
5. Mengawasi proses perekrutan, wawancara kerja, seleksi, dan penempatan karyawan baru.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

Gambaran data hasil penelitian dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana tanggapan responden terhadap setiap variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap skor tanggapan responden.

4.2.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Sebelum kuesioner digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji melalui validitas dan reabilitas menggunakan metode korelasi *Pearson Product Moment* dan *Cronbach's Alpha*. Berikut disajikan hasil uji validitas dan reliabilitas untuk seluruh pernyataan.

Tabel 4.1
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Item Pernyataan	Validitas			Reliabilitas		
		R hitung	R tabel	Keterangan	Koefisien Reliabilitas	R kritis	Keterangan
Total Quality Management (X)	1	0,573	0,349	Valid	0,915	0,6	Reliabel
	2	0,617	0,349	Valid			
	3	0,547	0,349	Valid			
	4	0,638	0,349	Valid			
	5	0,726	0,349	Valid			
	6	0,509	0,349	Valid			
	7	0,598	0,349	Valid			

	8	0,769	0,349	Valid			
	9	0,544	0,349	Valid			
	10	0,657	0,349	Valid			
	11	0,658	0,349	Valid			
	12	0,396	0,349	Valid			
	13	0,424	0,349	Valid			
	14	0,380	0,349	Valid			
	15	0,507	0,349	Valid			
	16	0,591	0,349	Valid			
	17	0,662	0,349	Valid			
	18	0,764	0,349	Valid			
	19	0,666	0,349	Valid			
	20	0,541	0,349	Valid			
	21	0,627	0,349	Valid			
	22	0,455	0,349	Valid			
	23	0,627	0,349	Valid			
	24	0,589	0,349	Valid			
	25	0,625	0,349	Valid			
Kinerja Manajerial (Y)	1	0,649	0,349	Valid	0,758	0,6	Reliabel
	2	0,710	0,349	Valid			
	3	0,425	0,349	Valid			
	4	0,626	0,349	Valid			
	5	0,642	0,349	Valid			
	6	0,774	0,349	Valid			
	7	0,631	0,349	Valid			
	8	0,486	0,349	Valid			

Sumber: Hasil Perhitungan Statistik

Berdasarkan hasil rekapitulasi yang disajikan melalui tabel diatas terlihat bahwa seluruh butir pernyataan menunjukkan hasil yang valid, dimana nilai r hitung masing-masing butir pernyataan lebih besar dari r tabel (n=32) 0,349. Demikian halnya dengan hasil uji reliabilitas yang menunjukkan hasil yang reliabel di seluruh variabel yang diuji, dimana seluruh nilai koefisien reliabilitas yang didapat lebih besar dari 0,60. Dengan demikian instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

4.2.2 Gambaran *Total Quality Management*

Total Quality Management terdiri dari 10 dimensi, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Gambaran *Total Quality Management* pada CV Dheraya akan dideskripsikan dari hasil jawaban responden. Penilaian dilihat berdasarkan jumlah skor dari masing-masing pernyataan. Skor variabel *Total Quality Management* selanjutnya dikategorikan berdasarkan pada skor tertinggi dan skor terendah. Data penelitian yang diperoleh dari 32 orang responden, menunjukkan akumulasi skor untuk 25 pernyataan dari variabel *Total Quality Management*, seperti pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai *Total Quality Management*

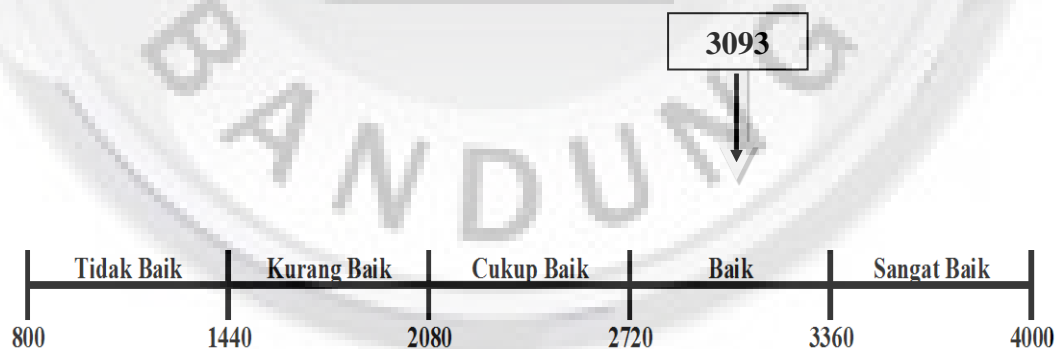
No. Instrumen	Skor Jawaban Responden					Total Skor
	5	4	3	2	1	
1	12	16	2	2	0	134
2	12	17	2	1	0	136
3	14	13	5	0	0	137
4	14	16	2	0	0	140
5	7	21	3	1	0	130
6	6	25	1	0	0	133
7	4	20	6	2	0	122
8	16	15	1	0	0	143
9	10	19	3	0	0	135
10	10	19	2	0	1	133
11	11	16	3	1	1	131

12	6	19	6	0	1	125
13	11	13	6	2	0	129
14	2	26	4	0	0	126
15	8	22	2	0	0	134
16	8	22	2	0	0	134
17	3	9	10	7	3	98
18	6	12	6	5	3	109
19	1	14	7	8	2	100
20	9	10	3	8	2	112
21	2	8	12	7	3	95
22	6	19	7	0	0	127
23	6	13	7	6	0	115
24	7	10	8	7	0	113
25	2	11	10	9	0	102
Total	193	405	120	66	16	3093
	$5 \times 193 = 965$	$4 \times 405 = 1620$	$3 \times 120 = 360$	$2 \times 66 = 132$	$1 \times 16 = 16$	

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 3093. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:

Gambar 4.2
Garis Kontinum Kategori *Total Quality Management*



Dari tanggapan 32 orang responden dan 25 item pernyataan, didapat total skor sebesar 3093, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2720 sampai dengan 3360. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan

responden, *Total Quality Management* di CV Dheraya termasuk ke dalam kategori baik.

Secara detail kondisi penerapan *Total Quality Management* (TQM) ini dapat dijelaskan melalui sebaran 25 pernyataan pada per dimensi dari *Total Quality Management*.

1. Fokus pada pelanggan

Gambaran berkaitan dengan fokus pada pelanggan dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap tiga indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Hasil Tanggapan Responden Tentang Fokus Pada Pelanggan

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Bapak/Ibu selalu ingin memuaskan kebutuhan pelanggan dalam segala aspek termasuk didalamnya harga, kegunaan produk, ketepatan waktu.	F	0	2	2	16	12	134
	%	0,00%	6,25%	6,25%	50%	37,50%	
Bapak/Ibu mengumpulkan informasi dari pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.	F	0	1	2	17	12	136
	%	0,00%	3,13%	6,25%	53,13%	37,50%	
Bapak/Ibu menggunakan masukan dan saran dari pelanggan untuk perbaikan dalam memuaskan pelanggan.	F	0	0	5	13	14	137
	%	0,00%	0,00%	15,63%	40,63%	43,75%	

		0	3	9	46	38	
Total		0,00%	3,12%	9,38%	47,92%	39,58%	407

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan akumulasi jawaban responden yang diperoleh dari tiga pernyataan yang diajukan tentang dimensi fokus pada pelanggan dapat dilihat paling banyak responden memilih jawaban sering dengan skor 46 (47,92%), dan disusul responden yang memilih jawaban selalu dengan skor 38 (39,58%), kemudian responden yang memilih jawaban kadang-kadang dengan skor 9 (9,38%), keempat responden yang memilih jawaban jarang dengan skor 3 (3,12%), dan yang terakhir tidak ada responden yang memilih jawaban tidak pernah. Dengan skor 407 maka fokus pada pelanggan pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria sangat baik.

2. Obsesi Terhadap Kualitas

Gambaran obsesi terhadap kualitas dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap tiga indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Hasil Tanggapan Responden Tentang Obsesi Terhadap Kualitas

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Bapak/Ibu lebih menekankan pada kualitas produk dan proses, karena kualitas produk tidak mungkin terjadi tanpa didukung kualitas dalam proses.	F	0	0	2	16	14	140
	%	0,00%	0,00%	6,25%	50%	43,75%	
Bapak/Ibu	F	0	1	3	21	7	

menggunakan umpan balik seperti kritik dan saran dari pelanggan yang menjadi motivasi dalam peningkatan kualitas produk.	%	0,00%	3,13%	9,38%	65,63%	21,88%	130
Bapak/Ibu melakukan evaluasi kualitas produk untuk meningkatkan kualitas produk.	F	0	0	1	25	6	133
	%	0,00%	0,00%	3,13%	78,13%	18,75%	
Total		0	1	6	62	27	403
		0,00%	1,04%	6,25%	64,58%	28,13%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Melalui akumulasi jawaban responden terhadap tiga pernyataan tentang dimensi obsesi terhadap kualitas dapat dilihat paling banyak responden menjawab sering yaitu dengan skor 62 (64,58%), dan disusul responden yang menjawab selalu dengan skor 27 (28,13%), kemudian responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 6 (6,25%), reponden yang menjawab jarang dengan skor 1 (1,04%), dan terakhir bahwa tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dengan skor 403 maka obsesi terhadap kualitas pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria baik.

3. Pendekatan Ilmiah

Gambaran berkaitan dengan pendekatan ilmiah dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap tiga indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Hasil Tanggapan Responden Tentang Pendekatan Ilmiah

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Dalam pengambilan keputusan Bapak/Ibu terlebih dahulu, mengumpulkan data/bukti, mengkaji data/bukti, dan memberikan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang terjadi.	F	0	2	6	20	4	122
	%	0,00%	6,25%	18,75%	62,50%	12,50%	
Bapak/Ibu memantau prestasi kerja lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.	F	0	0	1	15	16	143
	%	0,00%	0,00%	3,13%	46,88%	50,00%	
Bapak/Ibu melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang sudah ditetapkan.	F	0	0	3	19	10	135
	%	0,00%	0,00%	9,38%	59,38%	31,25%	
Total		0	2	10	54	30	400
		0,00%	2,08%	10,42%	56,25%	31,25%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terhadap tiga pernyataan yang berkaitan tentang dimensi pendekatan ilmiah dapat dilihat paling banyak responden menjawab sering dengan skor 54 (56,25%), disusul dengan responden yang menjawab selalu dengan skor 30 (31,25%), kemudian responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 10 (10,42%), lalu responden yang menjawab jarang dengan skor 2 (2,08%), dan yang terakhir tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dengan skor 400 maka pendekatan ilmiah pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria baik.

4. Komitmen Jangka Panjang

Gambaran berkaitan dengan pendekatan ilmiah dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap dua indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Hasil Tanggapan Responden Tentang Komitmen Jangka Panjang

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Selama ini terjadi perubahan budaya terkait dengan target perusahaan.	F	1	0	2	19	10	133
	%	3,13%	0,00%	6,25%	59,38%	31,25%	
Bapak/Ibu Bagian Produksi memproduksi produk yang berkualitas guna kelangsungan hidup perusahaan.	F	1	1	3	16	11	131
	%	3,13%	3,13%	9,38%	50,00%	34,38%	
Total		2	1	5	35	21	264
		3,12%	1,56%	7,81%	54,69%	32,82%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Melalui akumulasi jawaban responden terhadap dua pernyataan tentang dimensi komitmen jangka panjang dapat dilihat responden paling banyak menjawab sering dengan skor 35 (54,69%), disusul dengan responden yang menjawab selalu dengan skor 21 (32,82%), kemudian responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 5 (7,81%), responden yang menjawab tidak pernah dengan skor 2 (3,12%), dan yang terakhir responden yang menjawab jarang dengan skor 1 (1,56%). Dengan skor 264 maka komitmen jangka panjang pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria baik.

5. Kerjasama Tim (*teamwork*)

Gambaran berkaitan dengan kerjasama tim (*teamwork*) dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap dua indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.7
Hasil Tanggapan Responden Tentang Kerjasama Tim (*teamwork*)

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Bapak/Ibu membentuk pola kerja tim dalam pemecahan masalah.	F	1	0	6	19	6	125
	%	3,13%	0,00%	18,75%	59,38%	18,75%	
Bapak/Ibu membuat motivasi dalam tim dalam mempermudah pemecahan masalah dan menerapkan solusinya.	F	0	2	6	13	11	129
	%	0,00%	6,25%	18,75%	40,63%	34,38%	
Total		1	2	12	32	17	254
		1,56%	3,13%	18,75%	50,00%	26,56%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terhadap dua pernyataan yang berkaitan tentang dimensi kerjasama tim (*teamwork*) dapat dilihat paling banyak responden menjawab sering dengan skor 32 (50,00%), disusul dengan responden yang menjawab selalu dengan skor 17 (26,56%), kemudian responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 12 (18,75%), lalu responden yang menjawab jarang dengan skor 2 (3,13%), dan yang terakhir responden yang menjawab tidak pernah dengan skor 1 (1,56%). Dengan skor 254 maka kerjasama tim (*teamwork*) pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria baik.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Gambaran berkaitan dengan perbaikan sistem secara berkesinambungan dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap tiga indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Hasil Tanggapan Responden Tentang Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Bapak/Ibu mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan.	F	0	0	4	26	2	126
	%	0,00%	0,00%	12,50%	81,25%	6,25%	
Bapak/Ibu merencanakan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk.	F	0	0	2	22	8	134
	%	0,00%	0,00%	6,25%	68,75%	25,00%	
Bapak/Ibu melakukan perbaikan cara kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.	F	0	0	2	22	8	134
	%	0,00%	0,00%	6,25%	68,75%	25,00%	
Total		0	0	8	70	18	394
		0,00%	0,00%	8,33%	72,92%	18,75%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Melalui akumulasi jawaban responden terhadap tiga pernyataan tentang dimensi perbaikan sistem secara berkesinambungan dapat dilihat responden paling banyak menjawab sering dengan skor 70 (72,92%), disusul dengan responden

yang menjawab selalu dengan skor 18 (18,75%), kemudian responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 8 (8,33%), dan yang terakhir tidak ada responden yang menjawab jarang dan tidak pernah. Dengan skor 394 maka perbaikan secara berkesinambungan pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria baik.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Gambaran berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap tiga indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Tanggapan Responden Tentang Pendidikan dan Pelatihan

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Bapak/Ibu merencanakan program pelatihan guna meningkatkan kemampuan pegawai.	F	3	7	10	9	3	98
	%	9,38%	21,88%	31,25%	28,13%	9,38%	
Bapak/Ibu mengevaluasi pelatihan secara berkala untuk peningkatan kompetensi pegawai.	F	3	5	6	12	6	109
	%	9,38%	15,63%	18,75%	37,50%	18,75%	
Setiap karyawan mendapatkan program pendidikan dan pelatihan.	F	2	8	7	14	1	100
	%	6,25%	25,00%	21,88%	43,75%	3,13%	
Total		8	20	23	35	10	307
		8,33%	20,83%	23,96%	36,46%	10,42%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terhadap tiga pernyataan yang berkaitan tentang dimensi pendidikan dan pelatihan dapat dilihat paling banyak responden menjawab sering dengan skor 35 (36,46%), disusul dengan responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 23 (23,96%), kemudian responden yang menjawab jarang dengan skor 20 (20,83%), lalu responden yang menjawab selalu dengan skor 10 (10,42%), dan yang terakhir responden yang menjawab tidak pernah dengan skor 8 (8,33%). Dengan skor 307 maka pendidikan dan pelatihan pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria cukup baik.

8. Kebebasan yang Terkendali

Gambaran berkaitan dengan kebebasan yang terkendali dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap dua indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Tanggapan Responden Tentang Kebebasan yang Terkendali

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Selama ini adanya rasa memiliki para karyawan terhadap perusahaan.	F	2	8	3	10	9	112
	%	6,25%	25,00%	9,38%	31,25%	28,13%	
Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah namun tetap diberi batasan dalam keterlibatan karyawan tersebut.	F	3	7	12	8	2	95
	%	9,38%	21,88%	37,50%	25,00%	6,25%	
Total		5	15	15	18	11	207

		7,81%	23,44%	23,44%	28,12%	17,19%	
--	--	-------	--------	--------	--------	--------	--

Sumber: Hasil Perhitungan

Melalui akumulasi jawaban responden terhadap dua pernyataan tentang dimensi kebebasan yang terkendali dapat dilihat responden paling banyak menjawab sering dengan skor 18 (28,12%), disusul dengan responden yang menjawab kadang-kadang dan jarang dengan skor 15 (23,44%), kemudian responden yang menjawab selalu dengan skor 11 (17,19%), dan yang terakhir responden yang menjawab tidak pernah dengan skor 5 (7,81%). Dengan skor 207 maka kebebasan yang terkendali pada CV. Dheraya termasuk ke dalam kriteria cukup baik.

9. Kesatuan Tujuan

Gambaran berkaitan dengan kesatuan tujuan dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap dua indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Hasil Tanggapan Responden Tentang Kesatuan Tujuan

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Para karyawan dan atasan memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai visi perusahaan.	F	0	0	7	19	6	127
	%	0,00%	0,00%	21,88%	59,38%	18,75%	
Adanya kesepakatan antara karyawan dan manajemen terkait dengan tugas dan peraturan dalam	F	0	6	7	13	6	115
	%	0,00%	18,75%	21,88%	40,63%	18,75%	

mencapai tujuan perusahaan.							
Total		0 0,00%	6 9,37%	14 21,88%	32 50,00%	12 18,75%	242

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terhadap dua pernyataan yang berkaitan tentang dimensi kesatuan tujuan dapat dilihat paling banyak responden menjawab sering dengan skor 32 (50,00%), disusul dengan responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 14 (21,88%), kemudian responden yang menjawab selalu dengan skor 12 (18,75%), lalu responden yang menjawab jarang dengan skor 6 (9,37%), dan yang terakhir tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dengan skor 242 maka kesatuan tujuan pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria baik.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Gambaran berkaitan dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam *Total Quality Management* pada CV Dheraya diberikan berdasarkan tanggapan responden terhadap dua indikator sebagai ukuran yang ditanyakan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Tanggapan Responden Tentang Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pernyataan		Skor Tanggapan Responden					Skor
		1	2	3	4	5	
Perusahaan melibatkan pegawainya dalam hal pemecahan masalah dan pengambilan keputusan bagi perusahaan.	F	0	7	8	10	7	113
	%	0,00%	21,88%	25,00%	31,25%	21,88%	

Adanya penghargaan seperti naik gaji, naik jabatan, yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya.	F	0	9	10	11	2	102
	%	0,00%	28,13%	31,25%	34,38%	6,25%	
Total		0	16	18	21	9	215
		0,00%	25,00%	28,13%	32,81%	14,06%	

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan akumulasi jawaban responden terhadap dua pernyataan yang berkaitan tentang dimensi adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dilihat paling banyak responden menjawab sering dengan skor 21 (32,81%), disusul dengan responden yang menjawab kadang-kadang dengan skor 18 (28,13%), kemudian responden yang menjawab jarang dengan skor 16 (25,00%), lalu responden yang menjawab selalu dengan skor 9 (14,06%), dan yang terakhir tidak ada responden yang menjawab tidak pernah. Dengan skor 215 maka adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan pada CV. Dheraya termasuk dalam kriteria cukup baik.

4.2.3 Gambaran Kinerja Manajerial

Dalam menilai kinerja manajerial pada CV Dheraya yang diteliti penulis menggunakan delapan indikator kegiatan-kegiatan manajerial, yaitu: kinerja perencanaan, kinerja investigasi, kinerja pengkoordinasian, kinerja evaluasi, kinerja pengawasan, kinerja pengaturan staff, kinerja negoisasi, dan kinerja perwakilan. Berikut uraian gambaran tanggapan responden mengenai kinerja manajerial di CV Dheraya

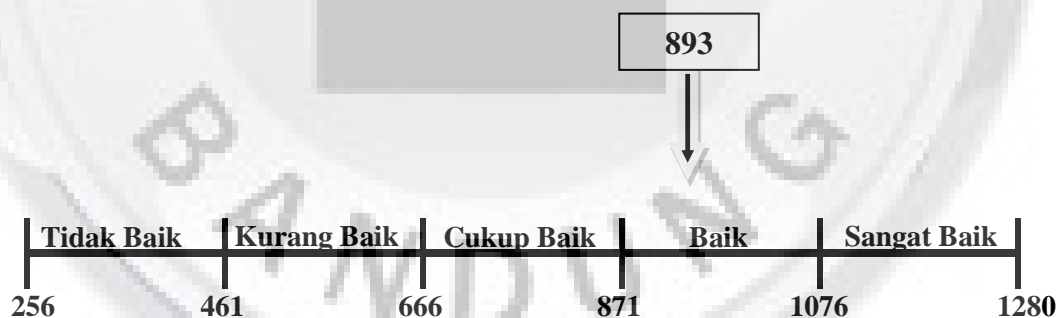
Tabel 4.13
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Manajerial

No. Instrumen	Skor Jawaban Responden					Total Skor
	5	4	3	2	1	
1	1	22	9	0	0	120
2	0	6	19	7	0	95
3	6	18	8	0	0	126
4	3	21	7	1	0	122
5	1	11	18	2	0	107
6	1	11	19	1	0	108
7	1	16	13	2	0	112
8	0	13	13	6	0	103
Total	13	118	106	19	0	893
	5x13=65	4x118=472	3x106=318	2x19=38	1x0=0	

Sumber: Hasil Perhitungan

Berdasarkan tabel di atas didapat total skor sebesar 893. Total skor tersebut kemudian dipetakan ke dalam garis kontinum sebagai berikut:

Gambar 4.3
Garis Kontinum Kategori Kinerja Manajerial



Dari tanggapan 32 orang responden dan 8 item pernyataan, didapat total skor sebesar 893, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 871 sampai dengan 1076. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan tanggapan responden, kinerja manajerial termasuk ke dalam kategori “baik”.

Kemudian bila ditinjau dari butir pernyataan paling banyak responden merasa kinerjanya dalam perencanaan yaitu menentukan tujuan kebijakan-kebijakan, tindakan/ pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman sudah baik.

Kinerja investigasi yaitu kinerja dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan menganalisis pekerjaan sesuai dengan realitas yang ada paling banyak responden merasa sudah cukup baik.

Kinerja pengkoordinasian mayoritas responden merasa kinerjanya dalam proses komunikasi untuk mendapatkan informasi pada bagian organisasi lain untuk menyesuaikan program kerja, sesuai dengan prosedur perusahaan sudah baik.

Kinerja evaluasi paling banyak responden merasa kinerja dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau yang dilaporkan meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk sudah baik.

Kinerja pengawasan paling banyak responden merasa bahwa kinerjanya terkait dengan menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk sudah dilaksanakan cukup baik.

Kinerja pengaturan staff pada umumnya responden merasa kinerjanya dalam mempertahankan angkatan kerja yang ada pada setiap bagian, melakukan

perekrutan pegawai, menempatkan pada bagian yang sesuai sudah dilaksanakan cukup baik.

Kinerja negoisasi paling banyak responden merasa kinerjanya dalam pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang, menghubungi pemasok dan tawar menawar sudah cukup baik.

Kinerja perwakilan pada umumnya responden merasa kinerjanya dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan sudah baik.

4.2.4 Analisis Regresi Linier Sederhana

Model regresi yang digunakan adalah:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Manajerial

X : *Total Quality Management*

a : konstanta

b : koefisien regresi

e : variabel residu/*error*

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat hasil estimasi persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

Tabel 4.14
Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,226	4,057		3,014	,005
	Total Quality Management (X)	,131	,055	,397	2,372	,024

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Dari tabel di atas didapat nilai konstanta $a = 12,226$ dan nilai koefisien $b = 0,131$. Dengan demikian diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y = 12,226 + 0,131X$$

Nilai konstanta a memiliki arti bahwa ketika *Total Quality Management* (X) bernilai 0 satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan bernilai 12,226 satuan. Sedangkan koefisien regresi b memiliki arti bahwa pada setiap *Total Quality Management* (X) meningkat satu satuan, maka kinerja manajerial (Y) akan meningkat sebesar 0,131 satuan.

4.2.5 Koefisien Korelasi dan Determinasi

Analisis korelasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial, yang kemudian akan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t.

Dengan bantuan aplikasi program SPSS didapat output hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.15
Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 ^a	,158	,130	4,09375

a. Predictors: (Constant), Total Quality Management (X)

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0,397. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,397 menunjukkan adanya hubungan yang rendah antara *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial.

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase pengaruh yang diberikan oleh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial. Dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$ dimana r merupakan koefisien korelasi yang telah didapat melalui perhitungannya, maka diperoleh:

$$\begin{aligned} KD &= (0,397)^2 \times 100\% \\ &= 0,158 = 15,8\% \end{aligned}$$

Artinya, pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial sebesar 15,8%, sedangkan 84,2% sisanya merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

4.3 Pengujian Hipotesis

Setelah dilakukan analisis koefisien determinasi maka kemudian dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji apakah terdapat pengaruh yang nyata antara kedua variabel dengan menggunakan uji-t sebagai berikut:

Hipotesis:

$H_0 : \beta = 0 \rightarrow$ *Total Quality Management* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial .

$H_1 : \beta \neq 0 \rightarrow$ *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial .

$\alpha = 0,05$

Kriteria pengujian:

Tolak H_0 jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tabel 4.16
Pengujian Hipotesis Regresi Linier Sederhana

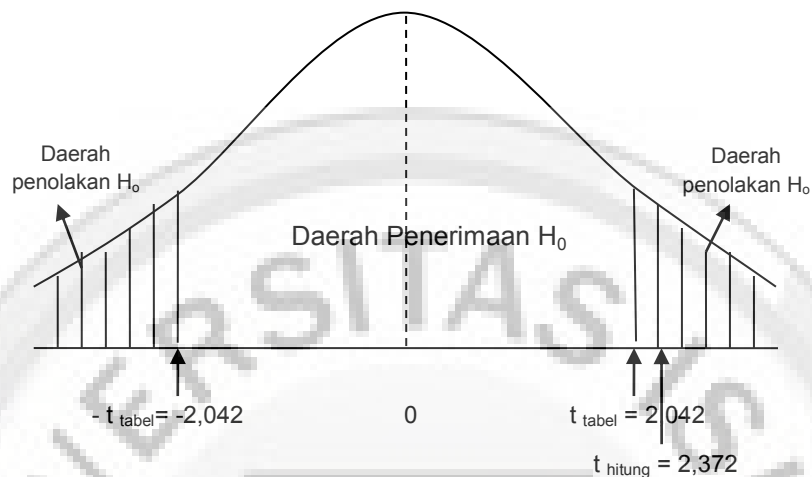
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,226	4,057		3,014	,005
	Total Quality Management (X)	,131	,055	,397	2,372	,024

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan tabel di atas didapat nilai t_{hitung} sebesar 2,372. Dengan $\alpha = 5\%$ dan $dk = n - 2 = 32 - 2 = 30$ diperoleh nilai t_{tabel} dari tabel distribusi t untuk uji-t dua pihak sebesar 2,042. Nilai t_{hitung} dan t_{tabel} tersebut kemudian dipetakan ke dalam kurva pengujian hipotesis sebagai berikut:

Gambar 4.4
Kurva Pengujian Hipotesis Dua Pihak



Berdasarkan pemetaan nilai t_{hitung} dan nilai t_{tabel} melalui gambar kurva pengujian hipotesis dua pihak di atas dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sisi positif ($2,372 > 2,042$). dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya *Total Quality Management* terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada CV Dheraya

Penilaian *Total Quality Management* (TQM) pada CV Dheraya menggunakan 10 dimensi TQM yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Berdasarkan hasil tanggapan responden melalui

kuesioner maka diperoleh skor 3093, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2720 sampai dengan 3360, dan berada di dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan CV Dheraya telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan baik.

Tabel 4.17
Hasil Tanggapan Responden tentang *Total Quality Management*

Dimensi	Skor	Kriteria
Fokus pada pelanggan	407	Sangat Baik
Obsesi terhadap kualitas	403	Baik
Pendekatan ilmiah	400	Baik
Komitmen jangka panjang	264	Baik
Kerjasama tim (teamwork)	254	Baik
Perbaikan secara berkesinambungan	394	Baik
Pendidikan dan pelatihan	307	Cukup Baik
Kebebasan yang terkendali	207	Cukup Baik
Kesatuan tujuan	242	Baik
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	215	Cukup Baik

Sumber: Hasil Perhitungan

Fokus pada pelanggan dari akumulasi jawaban responden menunjukkan bahwa CV Dheraya sangat baik dalam fokus pada pelanggan yaitu dengan skor 407, artinya perusahaan sudah mampu memahami kebutuhan pelanggan dengan sangat baik. CV Dheraya sudah dapat memuaskan kebutuhan pelanggan dalam segala aspek termasuk didalamnya harga, kegunaan produk, ketepatan waktu. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan juga CV Dheraya berusaha mengumpulkan informasi dari pelanggan demi menghasilkan produk yang berkualitas dan dapat memuaskan pelanggan. Selain itu juga CV Dheraya menggunakan masukan dan saran dari pelanggan untuk perbaikan dalam memuaskan pelanggan.

Obsesi terhadap kualitas akumulasi jawaban responden menunjukkan bahwa CV Dheraya baik dalam obsesi terhadap kualitas yaitu dengan skor 403.

Hal ini ditunjukkan dengan sudah melakukan peningkatan kualitas produk dan proses sehingga dapat memuaskan pelanggan, selain itu juga CV Dheraya menggunakan saran dan masukan dari pelanggannya demi peningkatan kualitas produk yang dihasilkan. Dalam meningkatkan kualitas produknya yaitu sepatu kulit CV Dheraya juga melakukan evaluasi kualitas produknya agar dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan kualitas yang tepat.

Pendekatan ilmiah dalam *Total Quality Management* (TQM) hasil tanggapan responden menunjukkan skor 400 yang berarti termasuk dalam kriteria baik. Ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan CV Dheraya terlebih dahulu mengumpulkan bukti, mengkaji data/bukti agar bisa memberikan solusi yang tepat dari setiap permasalahan yang terjadi dan melakukan perbaikan berdasarkan solusi-solusi yang telah ditetapkan tersebut, selain itu juga memantau prestasi kerja karyawan dan manajer lewat bukti pekerjaan yang telah diselesaikan.

Komitmen jangka panjang berdasarkan akumulasi jawaban responden menunjukkan skor 264 yang berarti termasuk kriteria baik. Hal ini ditunjukkan dalam mencapai target CV Dheraya melakukan perubahan budaya yang dapat membawa perusahaan mencapai target secara efektif dan efisien, dan dalam memproduksi produknya yaitu sepatu kulit selalu memprioritaskan kualitas guna kepuasan pelanggan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Kerjasama tim (*teamwork*) dalam *Total Quality Management* (TQM) hasil tanggapan responden menunjukkan skor 254 yang termasuk dalam kriteria baik. Pelaksanaan kerjasama tim yang baik ini ditunjukkan dengan CV Dheraya sudah menerapkan pola kerja tim dalam memecahkan masalah masalah serta membuat

motivasi dalam tim tersebut dalam pemecahan masalah yang terjadi dan dalam menerapkan solusi-solusi yang telah ditetapkan.

Perbaikan sistem secara berkesinambungan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 394 yang berarti termasuk kriteria baik. Perbaikan sistem secara berkesinambungan yang baik ditunjukkan dengan CV Dheraya mengidentifikasi peluang untuk melakukan perbaikan secara berkesinambungan, lalu merencanakan perubahan proses perbaikan produk untuk meningkatkan kualitas produk agar dapat memuaskan pelanggan, dan selalu melakukan perbaikan kerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Pendidikan dan pelatihan berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 307 yang termasuk kriteria cukup baik. CV Dheraya dalam merencanakan program pendidikan dan pelatihan serta mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan tersebut secara berkala guna meningkatkan kemampuan karyawan sudah dilakukan tapi masih belum baik karena belum dilakukan secara berkala, sementara itu karyawan umumnya sudah pernah mendapatkan program pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan.

Kebebasan yang terkendali dalam *Total Quality Management* (TQM) hasil tanggapan responden menunjukkan skor 207 yang berarti termasuk dalam kriteria cukup baik. Manajer dan karyawan CV Dheraya selama ini sudah adanya rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga dalam menjalankan pekerjaannya karyawan dan manajer melakukan yang terbaik demi kelangsungan perusahaan, sementara itu keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah tetap diberi batasan dan sudah diterapkan walaupun masih

belum dilakukan secara sering dan belum baik karena dalam pengambilan keputusan berada di tangan manajemen puncak.

Kesatuan tujuan dalam TQM hasil tanggapan responden menunjukkan skor 242 yang termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti menunjukkan sudah adanya tujuan yang sama antara para atasan dan karyawan yaitu mencapai visi dan misi perusahaan secara efektif dan efisien. Dalam mencapai visi dan misi perusahaan CV Dheraya sudah menerapkan kesepakatan antara karyawan dan manajemen terkait dengan tugas yang diberikan dan peraturan dalam menjalankan tugas tersebut.

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam TQM dari hasil tanggapan responden menunjukkan skor 215 yang berarti termasuk dalam kategori cukup baik. CV Dheraya sudah melibatkan karyawannya dalam pemecahan masalah dan keputusan bagi perusahaan, walaupun belum semua karyawan merasa sudah dilibatkan karena manajemen puncak masih mendominasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu juga CV Dheraya memberikan penghargaan seperti naik gaji, naik jabatan yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerjanya.

4.4.2 Kinerja Manajerial pada CV Dheraya

Penilaian kinerja manajerial pada CV Dheraya yang diteliti penulis menggunakan 8 kegiatan-kegiatan manajerial, yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi pengawasan, pengaturan staff, negoisasi, dan perwakilan. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan kepada karyawan dan manajer pada Bagian Keuangan, Bagian Produksi, Bagian Pemasaran, dan Bagian

SDM ini diperoleh skor 893, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 870,4 sampai dengan 1075,2, dan berada di dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum manajer di CV Dheraya telah melakukan kegiatan-kegiatan manajerial dengan baik.

Tabel 4.18
Hasil Tanggapan Responden tentang Kinerja Manajerial

Dimensi	Skor	Kriteria
Kinerja Perencanaan	120	Baik
Kinerja Investigasi	95	Cukup Baik
Kinerja Pengkoordinasian	126	Baik
Kinerja Evaluasi	122	Baik
Kinerja Pengawasan	107	Cukup Baik
Kinerja Pengaturan Staff	108	Cukup Baik
Kinerja Negoisasi	112	Baik
Kinerja Perwakilan	103	Cukup Baik

Sumber: Hasil Perhitungan

Kinerja perencanaan dari hasil tanggapan responden menunjukkan skor 120 yang berarti termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti menunjukkan bahwa CV Dheraya dalam menentukan tujuan perusahaan dan kebijakan-kebijakan, tindakan/pelaksanaan kebijakan tersebut, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemograman sudah dilaksanakan dengan baik. Dalam menentukan tujuan perusahaan dan kebijakan serta pelaksanaan kebijakan tersebut sudah dibuat dan disosialisasikan kepada seluruh karyawan sehingga karyawan mengetahui tujuan perusahaan, kebijakan, dan bagaimana melaksanakan kebijakan tersebut. Penjadwalan kerja dibuat sesuai dengan kebutuhan produksi perusahaan, dan anggaran dibuat dengan melihat anggaran dan realisasi anggaran tahun sebelumnya sehingga anggaran yang dibuat dapat sesuai dengan realisasinya. Dalam merancang prosedur dan pemrograman dibuat berdasarkan kebutuhan perusahaan agar dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja investigasi dari hasil tanggapan responden menunjukkan skor 95 yang berarti termasuk dalam kriteria cukup baik. CV Dheraya dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan dan menganalisis pekerjaan sesuai dengan realitas yang ada sudah dilaksanakan cukup baik, walaupun masih terdapat kekurangan dalam mengukur hasil produksi yang kadang tidak sesuai dengan rencana produksi dan dalam menentukan persediaan masih kurang teliti sehingga masih terjadi kekurangan atau kelebihan persediaan bahan baku. Penyampaian informasi untuk catatan laporan dan rekening disampaikan sesuai dengan bukti-bukti pencatatan yang ada. Dalam menganalisis pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai dengan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.

Kinerja pengkoordinasian pada CV Dheraya berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 126 yang berarti termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti bahwa pengkoordinasian di CV Dheraya dalam proses komunikasi untuk mendapatkan informasi pada bagian lain untuk menyesuaikan program kerja sesuai dengan prosedur perusahaan sudah dilaksanakan dengan baik.

Kinerja evaluasi pada CV Dheraya berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 122 yang berarti termasuk dalam kriteria baik. Ini berarti menunjukkan bahwa kinerja manajer dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk sudah dilakukan dengan baik. Manajer CV Dheraya dalam menilai atau mengevaluasi kinerja

sudah dilaksanakan sesuai dengan bukti atau data yang ada seperti dalam penilaian pegawai, kinerja karyawan dilihat sesuai hasil pekerjaannya, penilaian catatan hasil yang menunjukkan hasil yang dicapai apakah sesuai dengan rencana awal atau tidak, penilaian laporan keuangan terkait dengan kinerja perusahaan dalam hal keuangan, dan pemeriksaan produk yang juga penting dilakukan agar bisa memperbaiki kualitas produk bila masih ada kekurangan, dan bisa meningkatkan kualitas produk bila produk sudah memiliki kualitas yang baik.

Kinerja pengawasan pada CV Dheraya berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 107 yang berarti termasuk dalam kriteria cukup baik. Ini berarti kinerja manajer dalam memberikan pengarahan, memimpin, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai sesuai dengan sistem yang berjalan cukup baik. Manajer CV Dheraya selalu memberikan pengarahan, memimpin, dan mengembangkan bawahannya, membimbing dengan mengacu pada peraturan kerja, sehingga karyawan dalam melakukan pekerjaannya harus sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan. Dalam menangani keluhan pegawai terkait dengan sistem yang berjalan, manajer menganalisis keluhan pegawai tersebut dan membicarakannya dengan manajemen puncak yang kemudian segera diberikan solusinya demi kenyamanan karyawan dalam bekerja dan demi tercapainya tujuan perusahaan.

Kinerja pengaturan staff dari hasil tanggapan responden menunjukkan skor 108 yang berarti termasuk dalam kriteria cukup baik. Ini menunjukkan bahwa manajer CV Dheraya dalam mempertahankan angkatan kerja yang ada pada setiap

bagian, melakukan perekrutan karyawan, dan menempatkan pada bagian yang sesuai dengan kemampuannya sudah dilaksanakan dengan cukup baik. Manajer CV Dheraya dalam mempertahankan angkatan kerja yang ada yaitu dengan adanya sistem penghargaan kepada karyawan dengan kinerja yang baik. Dalam perekrutan karyawan juga dilakukan sesuai dengan kemampuan calon karyawan tersebut yang nantinya bisa ditempatkan dibagian yang sesuai dengan kemampuan calon karyawan tersebut.

Kinerja negoisasi berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 112 yang berarti termasuk dalam kriteria baik. Kinerja manajer CV Dheraya dalam pembelian bahan baku, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang, menghubungi pemasok dan tawar menawar sudah baik. Pembelian bahan baku pada CV Dheraya dilakukan dengan negoisasi untuk harga dan kualitasnya sehingga nantinya didapatkan bahan baku dengan kualitas yang baik dan harga yang sesuai. Dalam penjualan atau melakukan kontrak barang biasanya manajer CV Dheraya melakukan dengan cara mempresentasikan dahulu contoh hasil produksi sepatunya, sehingga dengan cara itu pembeli dapat melihat kualitas produk dan menentukan harga beli dengan tawar menawar dan yakin untuk melakukan pemesanan kontrak barang.

Kinerja perwakilan yang berdasarkan hasil tanggapan responden menunjukkan skor 103 yang berarti termasuk dalam kriteria cukup baik. Manajer-manajer CV Dheraya dinilai cukup baik dalam menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

Manajer CV Dheraya juga biasa menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain yang hal ini dapat dijadikan peluang bisnis bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menjalin hubungan baik dengan perusahaan lain. Selain itu juga manajer CV Dheraya melakukan pidato untuk acara-acara kemasyarakatan di lingkungan perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan masyarakat sekitar dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

4.4.3 Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada CV Dheraya

Pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada CV Dheraya dihitung melalui analisis regresi linier sederhana. Hasil koefisien regresi *Total Quality Management* (TQM) yang diperoleh bernilai positif sebesar 0,131 menunjukkan semakin baik *Total Quality Management* (TQM) akan dapat meningkatkan kinerja manajerial lebih baik.

Nilai korelasi yang diperoleh untuk *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial adalah sebesar 0,397 dan masuk dalam kategori rendah. Ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang rendah antara *Total Quality Management* dengan kinerja manajerial. Koefisien determinasi menunjukkan pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 15,8%, sedangkan 84,2% sisanya merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diamati di dalam penelitian ini. Variabel yang tidak diamati dalam penelitian ini yaitu, partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, sistem pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan. Kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh TQM saja, seperti pada penelitian yang dilakukan Narsa (2003)

bahwa pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempengaruhi kinerja manajerial, kemudian penelitian yang dilakukan Saragih (2008) yang hasilnya bahwa partisipasi anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Kemudian penelitian yang dilakukan Ghufron (2012) yang hasilnya bahwa partisipasi anggaran, gaya kepemimpinan, dan komitmen organisasi mempengaruhi kinerja manajerial.

Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan adanya pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perbandingan t hitung dengan t tabel dimana nilai t_{hitung} sebesar 2,372 dan nilai t_{tabel} 2,042 yang berarti bahwa t hitung lebih besar dari t tabel ($2,372 > 2,042$). Maka diperoleh kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya *Total Quality Management* (TQM) terbukti berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Jusuf (2013) dengan judul Analisis Pengaruh TQM Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward Terhadap Kinerja Manajerial yang hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial berpengaruh signifikan. Selain itu juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulaika (2008) dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajemen pada PT PP Lonsum, Indonesia, Tbk yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajemen secara simultan.

Maka *Total Quality Management* (TQM) sebagai strategi dan filosofi manajemen mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan

seluruh manajer dan karyawan suatu perusahaan untuk saling bekerja sama dimana melibatkan sepuluh karakteristik TQM yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kinerja manajerial pada CV Dheraya. Maka penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan manfaat utama yaitu dapat meningkatkan laba dan daya saing perusahaan, dan manfaat tersebut hanya dapat tercapai jika dalam proses penerapan *Total Quality Management* didukung oleh kinerja manajerial yang baik.