



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

SKRIPSI

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PT DHARMA GUNA WIBAWA**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : KIKI KHAIRUNNISA

NPM : 125110645

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
SARJANA EKONOMI**

2017

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of partially and variables simultaneously focus on the customer, Teamwork (team work), continuous improvement systems, education and training of managerial performance at PT. Dharma Guna Wibawa and how much beta influence of variables between job satisfaction can be in strengthening or weakening the effect of TQM variable to variable managerial performance.

The amount of data used as a sample 102 respondents. Data analysis method used is multiple regression analysis followed by testing each variable two-stage moderation. The test results show the four variables X1, namely TQM just focus on customers that are not significant. The rest is significant, and the moderating influence of the four variables were able to reinforce or augment the effect of beta intermediate variable or variables moderation. The correlation coefficient (R) on TQM variables on managerial performance, known to the R value of 0.848. So we can conclude that the relationship between the variables is strong and positive. As for Adjusted R² or coefficient of determination value 0.708 means TQM variables are able to explain through variable managerial performance by 70.8% while the remaining 29.2% was obtained from other variables outside research or outside the regression model.

By looking at the results of the calculation of the correlation coefficient (R) interaction between variables Z to X to variable Y, known to the R value of 0.838. So we can conclude that the relationship between the variables is strong and positive. Model summary showing Coefficient Determination Adjusted R Square of 0.693 or by 69.3%, which means that the ability of job satisfaction variables strengthen the focus on the customer, Teamwork (team work), continuous improvement systems, education and training in explaining the managerial performance (Y) , amounted to 69.3%. Average remainder 30.7% explained by other variables outside of the study variables.

Keywords: *focus on the customer, Teamwork (team work), continuous improvement systems, education and training, managerial performance and job satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan variabel TQM yakni fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim (*team work*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja manajerial pada PT Dharma Guna Wibawa dan seberapa besar beta pengaruh dari variabel antara kepuasan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh variabel TQM terhadap variabel kinerja manajerialnya.

Data Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 102 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dilanjutkan dengan pengujian moderasi dua tahap disetiap variabel. Hasil uji menunjukkan dari keempat variabel TQM hanya variabel X1 yaitu Fokus pada pelanggan yang tidak signifikan. Sedangkan signifikan 4 variabel dan pengaruh moderasi dari keempat variabel tersebut mampu memperkuat atau menambah beta pengaruh dari variabel antara atau variabel moderasinya.

koefisien korelasi (R) pada variabel TQM terhadap kinerja manajerial, diketahui nilai R sebesar 0,848. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel adalah kuat dan positif. Sedangkan untuk Adjusted R² atau koefisien determinasi memiliki nilai 0,708 artinya variabel TQM mampu menjelaskan melalui variabel kinerja manajerial sebesar 70,8 % sedangkan sisanya sebesar 29,2 % diperoleh dari variabel lain diluar penelitian atau diluar model persamaan regresi.

Dengan melihat hasil perhitungan koefisien korelasi (R) interaksi antar variabel Z dengan X terhadap variabel Y, diketahui nilai R sebesar 0,838. Maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel adalah kuat dan positif. Model summary menunjukkan Koefisien Determinasi Adjusted R Square sebesar 0,693 atau sebesar 69,3% yang berarti bahwa kemampuan variabel kepuasan kerja memperkuat fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim (*team work*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan dalam menjelaskan kinerja manajerial (Y), adalah sebesar 69,3%. Sedangkan sisa sebesar 30,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar dari variabel penelitian ini.

Kata Kunci: fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim (*team work*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kinerja manajerial dan kepuasan kerja

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

“Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang”

“Segala puji bagi Engkau yang telah melebihi kami dari banyak hamba-hamba-Nya yang beriman” (QS. 27: 15).

“Ya Tuhanku, berilah aku petunjuk agar aku dapat mensyukuri nikmat-Mu yang telah Engkau limpahkan kepadaku dan kepada kedua orangtuaku, dan agar aku dapat berbuat kebajikan yang Engkau Ridhoi. Sungguh aku bertobat kepada Engkau dan sungguh aku termasuk orang muslim” (QS. 46: 15).

Skripsi ini didedikasikan untuk insan yang teramat berarti dalam hidup penulis. Teruntuk kedua orang tua, Ayahanda dan Ibunda tercinta **Drs.H.Ibrahim ZN** dan **Hj.Suhartati**. Untuk saudari-saudariku yang tercinta, adinda **Nadila Sofillah** dan **Nur Afifah Rusyda** dan ponakanku tersayang **Farhan Maula Ibrahim**

Rangkaian kata dalam tulisan ini adalah bukti cinta yang kudedikasikan untuk segenap keluarga yang telah menawarkan uluran tangan dan bantuan moril maupun materil selama penulis menempuh masa studi. Kepada calon suamiku tercinta **Iklil Mawla, S.H.** kakakku yang tersayang **Chilnal Uyun Sagita, S.Kom.** bersama suami tercintanya **H.Dhekan Restu Pratama, S.Kom.**

Terimakasih tuk segalanya... Ku gapai titik ini diiringi torehan jasa kalian

Akan ku buktikan pada dunia... Aku bisa membanggakan kalian!

DAFTAR ISI

Halaman Judul

Halaman Persembahan

Halaman Persetujuan Skripsi

Halaman Pengesahan

Abstrak

Kata Pengantari

Daftar Isi.....iii

Daftar Tabelix

Daftar Gambarxi

Daftar Lampiranxii

BAB I PENDAHULUAN

a. Latar Belakang1

b. Identifikasi Masalah4

c. Ruang Lingkup.....7

d. Perumusan Masalah8

e. Tujuan dan Manfaat Penelitian9

1 Tujuan Penelitian9

2 Manfaat Penelitian9

f.	Sistematika Pembahasan.....	10
	Bab 1 Pendahuluan.....	10
	Bab II Tinjauan Pustaka dan Kerangka Pemikiran.....	11
	Bab III Metode Penelitian.....	11
	Bab IV Hasil Penelitian.....	12
	Bab V Penutup.....	12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

A	Tinjauan Pustaka.....	13
1	<i>Total Quality Management</i>	13
	a. Pengertian <i>Total Quality Management</i> (teori dan dimensi TQM).....	13
	b. Manfaat <i>Total Quality Management</i>	17
	c. Tujuan <i>Total Quality Management</i>	18
2.	Kepuasan Kerja.....	20
	a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	20
	b. Teori-teori Kepuasan Kerja.....	22
	c. Dimensi Kepuasan Kerja.....	24

3. Kinerja Manajerial.....	27
a. Pengertian Kinerja Manajerial.....	27
b. Teori-teori Kinerja Manajerial.....	28
c. Dimensi Kinerja Manajerial.....	30
d. Tujuan Pengukuran Kinerja Manajerial.....	32
e. Manfaat Pengukuran Kinerja dimanajemen.....	33
f. Pengaruh TQM terhadap kinerja Manajerial.....	34
4. Penelitian Terdahulu.....	37
5. Kerangka Pemikiran.....	42
6. Hipotesis.....	43

BAB III METODE PENELITIAN

A	Objek Penelitian.....	44
B	Metode Penarikan Sampel.....	45
1	Populasi dan Teknik Pemilihan Sampel.....	45
2	Operasionalisasi Variabel.....	46
	a. Variabel Bebas (Independen Variabel).....	46

	b. Variabel Terikat (Dependen Variabel).....	48
	c. Variabel Moderasi (Moderating Variabel).....	48
C	Teknik Pengumpulan Data.....	49
D	Teknik Pengolahan Data.....	49
1	Uji Statistik Deskriptif.....	50
2	Pengujian Terhadap Instrumen Penelitian.....	50
	a. Melakukan Uji Validitas.....	51
	b. Melakukan Uji Reliabilitas.....	51
3	Pengujian Asumsi Klasik.....	52
	a. Uji Normalitas.....	53
	b. Uji Multikolinieritas.....	54
	c. Uji Heteroskedastisitas.....	56
4	Uji Hipotesis.....	57
	1 Koefisien Determinasi (R^2).....	57
	2 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t).....	57
	3 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F).....	58
	4 Uji Moderasi.....	59

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	60
1.	Statistik Deskriptif Kuesioner.....	60
2.	Statistik Deskriptif Responden.....	61
B	Analisis dan Pembahasan.....	68
a.	Analisis Statistik Deskriptif.....	68
b.	Uji Validitas.....	71
a.	Fokus pada pelanggan.....	72
b.	Kerjasama Tim (<i>Team Work</i>).....	74
c.	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.....	76
d.	Pendidikan dan Pelatihan.....	77
e.	Kepuasan Kerja	78
f.	Kinerja Manajerial.....	80
c.	Uji Reliabilitas.....	81
a.	Fokus pada pelanggan.....	82
b.	Kerjasama Tim (<i>Team Work</i>).....	82

c.	Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.....	83
d.	Pendidikan dan Pelatihan.....	83
e.	Kepuasan Kerja	84
f.	Kinerja Manajerial.....	84
d.	Uji Asumsi Klasik.....	85
1.	Hasil Uji Normalitas.....	85
2.	Hasil Uji Multikolinearitas.....	86
3.	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	88
C	Pengujian Hipotesis.....	89
1.	Pembuktian Hipotesis Pertama.....	90
2.	Pembuktian Hipotesis Kedua	91
3.	Pembuktian Hipotesis Ketiga.....	92
4.	Pembuktian Hipotesis Keempat.....	93
5.	Pembuktian Hipotesis Kelima.....	94
6.	Pembuktian Hipotesis Keenam.....	96
a.	Uji Regresi Moderasi Tahap 1.....	97
b.	Uji Regresi Moderasi Tahap 2.....	98

c. Uji Regresi Moderasi Tahap 3.....	100
d. Uji Regresi Moderasi Tahap 4.....	101
7. Uji Adjusted R ²	103
D. Perbandingan dengan penelitian terdahulu.....	106

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A Kesimpulan.....	108
B Saran.....	112
C Keterbatasan penelitian.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel 4.0	Penelitian Terdahulu.....	37
Tabel 4.1	Rincian Distribusi Kuesioner.....	60
Tabel 4.2	Rincian Distribusi dan Pengembalian Kuesioner.....	61
Tabel 4.3	Karakteristik Responden.....	62
Tabel 4.4	Jenis Kelamin Responden.....	63
Tabel 4.5	Lama Bekerja Responden.....	65
Tabel 4.6	Pendidikan Terakhir Responden	67
Tabel 4.7	Jabatan Responden.....	68
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif.....	70
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel (X1) Pengujian 1	72
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel (X1) Pengujian 2	73
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Variabel (X2) Pengujian 1.....	74
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Variabel (X2) Pengujian 2	74
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Variabel (X3) Pengujian 1.....	75
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Variabel (X4) Pengujian 1.....	76

Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Variabel (X4) Pengujian 2.....	76
Tabel 4.16	Hasil Uji Validitas Variabel (Z) Pengujian 1.....	77
Tabel 4.17	Hasil Uji Validitas Variabel (Z) Pengujian 2.....	77
Tabel 4.18	Hasil Uji Validitas Variabel (Y) Pengujian 1.....	78
Tabel 4.19	Uji Reabilitas Variabel (X1).....	79
Tabel 4.20	Uji Reabilitas Variabel (X2).....	80
Tabel 4.21	Uji Reabilitas Variabel (X3).....	80
Tabel 4.22	Uji Reabilitas Variabel (X4).....	81
Tabel 4.23	Uji Reabilitas Variabel (Z).....	81
Tabel 4.24	Uji Reabilitas Variabel (Y).....	82
Tabel 4.25	Hasil Pengujian Normalitas.....	83
Tabel 4.26	Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	85
Tabel 4.27	Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda.....	88
Tabel 4.28	Hasil Uji Simultan.....	92
Tabel 4.29	Uji Regresi Moderasi Tahap 1.....	95
Tabel 4.30	Uji Regresi Moderasi Tahap 2.....	96
Tabel 4.31	Uji Regresi Moderasi Tahap 3.....	98

Tabel 4.32	Uji Regresi Moderasi Tahap 4.....	99
Tabel 4.33	Uji <i>Adjusted</i> R ²	101
Tabel 4.34	Hasil Pengujian Koefisien Korelasi dan Uji Adjusted R ²	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.0	Kerangka Pemikiran	42
Gambar 4.1	Diagram <i>Normal Probabilitas</i>	83
Gambar 4.2	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas <i>Scatter Plot</i>	86

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Daftar Pertanyaan Kuesioner

Lampiran B Rangkuman Jawaban Responden

Lampiran C Hasil Output SPSS Data Responden

Lampiran D Hasil Output SPSS Statistik Deskriptif

Lampiran E Hasil Pengujian SPSS 23.00

1. Lampiran E – 1 Hasil Pengujian Validitas dan Realibilitas
2. Lampiran E – 2 Hasil Pengujian Asumsi Klasik
3. Lampiran E – 3 Hasil Regresi, Uji t, Uji F



**UNIVERSITAS TARUMANAGARA FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

SKRIPSI

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERATING PADA PT DHARMA GUNA WIBAWA**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : KIKI KHAIRUNNISA

NPM : 125110645

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
SARJANA EKONOMI**

2017

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia usaha semakin lama semakin berkembang pesat, terlebih dalam menghadapi situasi perekonomian yang semakin terbuka. Sejalan dengan itu, maka perusahaan juga semakin terdorong untuk meningkatkan efisiensi dan daya saingnya. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya manusia yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang (Samuel, 2003:73).

Di samping melakukan peningkatan kinerja atau sumber daya manusianya, perusahaan juga dituntut untuk peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam persaingan global. Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa yang pelayanannya lebih baik sehingga dapat memenuhi kepuasan para pelanggan. Untuk memenangkan pasar global perlu penekanan lebih besar pada kualitas daripada pemasaran, gerakan total quality atau disebut juga TQM muncul dan memberikan harapan perbaikan.

Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan

upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM sebaik-baiknya pada manajemen dan meningkatkan hasil kinerja manajemen secara maksimal yang didalamnya terdapat manusia, proses dan lingkungan dengan tehnik-tehnik yang memicu manajemen kearah itu sehingga lebih siap lagi dalam menghadapi tantangan, rintangan serta persaingan dipasar global.

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu rute pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasarnya semakin besar dan harga jualnya dapat lebih tinggi. Kedua hal ini mengarah pada meningkatnya penghasilan sehingga laba yang diperoleh juga semakin besar. Sedangkan pada rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat.

Seperti halnya dengan kualitas, definisi *Total Quality Mangement* juga bermacam-macam. Diungkapkan oleh Santoso (2007), ia menyatakan bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungannya. Sebab, berdasarkan TQM, tolak ukur keberhasilan usaha bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya.

Goetsch dan Davis (2005 : 22-25) mengungkapkan "*Total Quality Management* " itu sendiri merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Terdapat sepuluh unsur utama *Total Quality Management (TQM)* yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Tolak ukur keberhasilan usaha TQM bertumpu pada kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diterimanya. Peningkatan mutu diperusahaan dengan cara memperbaiki kinerja manajemen secara keseluruhan dan berkesinambungan menjadi pandangan utama peneliti dalam melakukan penelitian ini. Unsur lain yaitu Kepuasan kerja yang dimana peneliti melihat ini merupakan salah satu unsur untuk memaksimalkan kinerja manajerial karena didalamnya mencakup bagian yang membangun semangat dalam meningkatkan kinerja. Seperti fenomena yang terjadi secara *real* atau nyata diperusahaan atau di DGW sendiri yang dimana banyak terjadi masalah-masalah yang cukup membuat perusahaan dirugikan.

Seperti penipuan data karena implementasi sistem yang kurang baik sampai dengan perebutan *costumer* itu, semua karena tidak maksimalnya TQM yang diterapkan terhadap kinerja manajemen begitu juga dengan kepuasan kerja.

B. Identifikasi Masalah

Fenomena yang terjadi dilapangan, berdasarkan peristiwa yang terjadi di anak cabang perusahaan Dharma Guna Wibawa , yaitu sistem keamanan *server* yang berhasil di *hack* oleh para *hacker* sehingga data yang seharusnya menjadi rahasia dicuri sehingga menyebabkan kerugian sampai 2 milyar untuk satu *costumer*. Caranya dengan berpura-pura sebagai *costumer* dari pihak DGW dan melakukan penagihan *invoice* sebesar 2 milyar tersebut kepada *finance* dan tim *finance* percaya untuk mentransfer sejumlah dana yang diinginkan dikarenakan semua alamat, data , nomor pelanggan, alamat email dan data- data penting lainnya sesuai dengan *costumer* asli DGW sehingga tidak menyebabkan kecurigaan bagi pihak *finance*. Ini akibat kurangnya pengamanan pada sistem dan kurangnya manajemen SDM yang baik untuk benar- benar teliti pada *costumer* palsu serta pengamanan data yang masih lemah di *server* perusahaan, begitupun kinerja Tim IT yang ada masih kurang untuk menyelamatkan data yang ada. Untuk itu perusahaan menambah personil- personil baru yang lebih kompeten dibidangnya dan melakukan perbaikan- perbaikan pada sistem maupun kinerja pada seluruh manajemen baik dari level atas , level menengah sampai level bawah akan dilibatkan dalam segala perbaikan perbaikan kinerja ini. Salah satunya variabel kepuasan kerja dahulu yang diterapkan oleh DGW agar para karyawan

mempunyai semangat untuk mendukung kinerja manajerial dalam menerapkan *Total Quality Management* nya.

Selain itu ada masalah lain yang terjadi lebih besar pada perusahaan yakni para pesaing dari luar perusahaan yaitu mantan *costumer* DGW sendiri yang ingin menyaingi dengan produk yang sama, bahkan mereka melakukan tehnik yang tidak lazim dengan cara merebut para pegawai unggulan di DGW untuk dijadikan karyawan mereka dengan iming-iming upah yang 3 sampai 6 kali lipat lebih tinggi dari DGW. Dengan cara tersebut sebagian petinggi dan karyawan yang mempunyai skill terbaik menjadi incaran untuk dijadikan karyawan mereka dalam merebut *costumer* DGW dan banyak sekali pegawai yang sudah direkrutnya.

Kiat yang dilakukan DGW dalam merebut kembali *costumer* nya adalah meningkatkan berbagai kepuasan kerja karyawan yaitu dengan memberikan bonus yang besar dan menaikkan gaji dengan persentasi yang besar hampir diseluruh staff DGW untuk mengurangi lebih banyak lagi karyawan yang akhirnya akan pindah keperusahaan pesaing tersebut. Begitupun perbaikan fasilitas-fasilitas yang ada termasuk rumah sakit, hak atas cuti bagi karyawan, dana pensiun bahkan fasilitas bantuan perumahan diberikan sesuai standard dan jabatan yang ada untuk kepuasan kerja karyawan. Memanglah tidak mudah tetapi dengan penerapan TQM melalui kepuasan kerja yang diberikan menjadikan atau memperkuat pengaruh kinerja manajemen kembali untuk tetap mempertahankan karyawan-karyawan di DGW terutama karyawan-karyawan dengan kualitas terbaiknya.

Didalam suatu perusahaan penurunan Kinerja Manajerial juga dapat dilihat dari grafik tinggi dan rendahnya hasil pekerjaan yang dihasilkan. banyak yang

kurang sempurna atau kurang memenuhi syarat (ketepatan waktu dan kualitas hasil kerja) sehingga dapat dikatakan kinerja manajemen mengalami penurunan. lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut *Levi* (2002), yaitu Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidang nya masing-masing.

Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja, yang kedua atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya. Yang ketiga teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Yang keempat Promosi, Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Yang kelima gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak. Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu Kerja yang secara mental menantang, Ganjaran yang pantas, Kondisi kerja yang mendukung, Rekan kerja yang mendukung, Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehhjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Fokus pada pelanggan, kerjasama Tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan adalah bagian yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial di perusahaan. Beberapa penelitian mengenai hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial sudah banyak dilakukan. Contohnya Erlina, Rini dan Epi (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dan mempunyai hasil yang signifikan. Penelitian lainnya Gabriele, Jantje dan Victorina (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh TQM terhadap Kinerja manajerial juga mempunyai hasil yang signifikan dan beberapa penelitian terdahulu lainnya yang akan dijadikan acuan untuk penelitian ini akan diulas di pembahasan penelitian terdahulu di bab selanjutnya. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh sebagian dari karakteristik TQM terhadap kinerja manajerial dan untuk mengetahui apakah kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh TQM tersebut terhadap kinerja manajerial

C. Ruang Lingkup

Untuk membatasi lingkup penelitian skripsi ini, maka dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut: penelitian hanya dilakukan dengan menggunakan 4 dari 10 karakteristik TQM, yaitu fokus pada konsumen, kerjasama tim, perbaikan sistem berkesinambungan dan pendidikan dan pelatihan. Alasannya karena peneliti ingin lebih fokus terhadap 4 karakteristik dari TQM tersebut dengan masing-masing indikatornya yang sudah cukup untuk mendukung penelitian ini. Disini juga peneliti menambahkan variabel moderasi yaitu kepuasan kerja yang

lebih mencakup seluruh aspek-aspek dalam maksimalisasi peningkatan kinerja karyawan juga mengetahui apakah variabel ini dapat memperkuat atau malah memperlemah pengaruh dari sebagian karakteristik TQM terhadap kinerja manajerial. Penelitian sebelumnya Gabriele, Jantje dan Victorina (2014) hanya meneliti konsep kualitas, *teamwork*, produktifitas dan kepuasan pelanggan sebagai karakteristik dari TQMnya . Karakteristik *teamwork* dan kepuasan pelanggan juga merupakan 2 dari 4 karakteristik yang diambil oleh peneliti disini.

Sumber data penelitian berasal dari kuesioner yang disebar ke setiap karyawan pada perusahaan Dharma Guna Wibawa- Sunter Jakarta yang menjadi objek penelitian penulis. Diharapkan pada penelitian berikutnya bisa menambah lebih banyak lagi variabel karakteristik dari TQM sendiri serta mengembangkan indikatornya atau variable moderasi dan interveningnya agar hasil yang didapat lebih valid dan reliabel.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah apakah penerapan *Total quality management* melalui penelitian dari 4 (empat) karakteristik *Total Quality Management* yaitu Fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim (*teamwork*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada PT Dharma Guna Wibawa dan apakah kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh dari Fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim

(*teamwork*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial PT Dharma Guna Wibawa.

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah adalah untuk mengetahui penerapan total quality management melalui 4 (empat) karakteristik *Total Quality Management* yaitu Fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim (*teamwork*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja manajerial pada perusahaan dan untuk mengetahui juga bagaimana kepuasan kerja dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh dari Fokus pada pelanggan, Kerjasama Tim (*teamwork*), Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja manajerial pada perusahaan yang diteliti yaitu PT Dharma Guna Wibawa.

2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan yang didapat dari perkuliahan tentang pengaruh dan dampak dari sebagian variabel *Total Quality Management* yang dijadikan sampel pada penelitian ini

juga dapat menambah wawasan khususnya dalam penulisan karya ilmiah yang benar.

2. Bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada para praktisi terutama manajemen agar dapat mengaplikasikan *Total Quality Management* dengan baik dan benar

3. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang *Total Quality Management*.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika penyusunan skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab yang dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang permasalahan dan judul penelitian , identifikasi masalah yang berkaitan dengan judul dimana ada fenomena mengenai perusahaan yang real terjadi, ada juga ruang lingkup penelitian yang dimana dibahas batasan mengenai penelitian *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerialnya. juga sistematika atau gambaran secara singkat mengenai penelitian ini.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini berisi uraian mengenai teori-teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti, serta sebagai dasar untuk member jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Bab ini berisi uraian mengenai definisi variabel, kerangka teori, penelitian yang relevan, kerangka pemikiran dan hipotesis. selain tujuan dan manfaat *Total Quality Management* serta hubungan dari 10 karakteristiknya. Juga dibahas teori dan manfaat dari variabel kepuasan kerja serta pengertian mengenai kinerja manajerial itu serta keterkaitan antara variabel TQM dan kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial itu sendiri. Bab ini juga membahas penelitian terdahulu mengenai pengaruh *Total Quality Management*, sistem kepuasan kerja yang diterapkan diperusahaan terhadap kinerja manajerial. Selain itu akan diuraikan kerangka pemikiran beserta bagannya dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai populasi dan tehnik pemilihan sampel yang digunakan, lalu dari manakah sumber data diperoleh juga metode analisis data atau instrumen pengumpulan datanya, operasionalisasi setiap variabel dimana indikator-indikator dari setiap variabel diberikan pertanyaan untuk sebaran kuesioner, lalu ada juga pengujian asumsi klasik, validitas dan reabilitas juga pengujian hipotesis yang terdiri dari analisis regresi linear berganda, analisi koefisien determinasi, uji F dan uji T, dan terakhir adalah uji interaksi antar variabel moderasinya.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ilmiah harus valid dan reliabel. Jika tidak demikian, maka hasil analisis berdasarkan data yang demikian tidak dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Dalam analisis dan pembahasannya terdapat statistik deskriptif, pengujian kualitas data , uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis. Statistik deskriptif terdiri dari statistik deskriptif kuesioner, responden dan data. Penujian kualitas data terdiri dari uji validitas dan uji reabilitas . tranformasi data ordinal ke interval . pengujian hipotesis terdiri dari uji F, uji t dan uji R^2 . Juga pengujian interaksi antar variabelnya.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari pelaksanaan keseluruhan penelitian ini dan disertai dengan saran yang nantinya dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian selanjutnya atau sebagai bahan referensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anu P. Anil a dan Dr. Satish K. P. b (2015) *Investigating the relationship between TQM practices and Firm's performance: A conceptual framework for Indian organizations. Jurnal Publication ISSN*
- Aditya Hernawan, Amir Mahmud, Linda Agustina (2014) Pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan rewards terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Publication ISSN*
- Badri Munir Sukoco, Manajemen Administrasi Perkantoran Modern. Surabaya:Erlangga, 2007.
- Chess, (2011) Manfaat dan Tujuan TQM (Online) Tersedia:
<http://cheesterzone.blogspot.co.id/2011/10/manfaat-dan-tujuan-tqm.html>.
- Cynthia N. Kumentas (2013) Pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan rewards terhadap kinerja manajerial PT.Pos Indonesia. *Jurnal Publication ISSN*
- Deming Edward (2002). *Managing & Motivating Contact Center Employees. USA : The McGraw-Hill Companies.*
- David L. Goetsch dan Stanley B.Davis, *Quality Management for Organizational Excellence*, (NewYork: McGraw Hill, 2005).
- E. Sadikoglu and H. Olca (2014) *The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. Jurnal Publication ISSN*
- Erlina Nuraisah Triamelia, Rini Lestari, dan Epi Fitriah (2015) Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial (studi kasus pada perusahaan sepatu CV. Dheraya), *Jurnal Publication ISSN*.
- Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana, 2003, *TQM (total quality management)*. Andi offset. Yogyakarta.
- Gabriela Emor, Jantje J. Tinangon dan Victorina Z. Tirayoh (2014) Evaluasi Penerapan *Total Quality Management* Pada Kinerja Manajerial Di PT. Telkom Manado. *Jurnal Publication ISSN*

- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta.
- Mulyadi, 2007. Sistem Akuntansi, Jakarta : Salemba Empat.
- Miftahudin, 2010 “ analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan.
- Noe, Raymond A dkk. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing. Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Kadek Ita Wulandari dan I Ketut Sujana (2013) Pengaruh Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Manajerial Di PT. (Persero) Angkasa Pura I Ngurah Rai Bali, *Jurnal Publication ISSN*.
- Raisa Shoffiani Jusuf (2013) Analisis pengaruh TQM, system pengukuran kinerja dan rewards Terhadap kinerja manajerial, *Jurnal Publication ISSN*.
- Rivai, Veithzal. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi Edisi ke-12, Jakarta: Salemba Empat.
- Singgih Santoso. 2007. *Total Quality Management (TQM) dan Six Sigma*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Setiawan, Ivan aries dan Imam Ghozali, 2006, Akuntansi Keperilakuan Konsep Dan Kajian Empiris Perilaku Akuntan, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Samsir (2014) Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
- Sutrisno, Edi. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sutrisno Hadi (2009) Teori Kepuasan Kerja (online) Tersedia:

<http://rischaaprilina.blogspot.co.id/2009/12/teori-kepuasan-kerja.html>

Wayne dan Cascio, 1990, Theory of Work Adjustment, <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/teori-teori-tentang-kepuasan-kerja-dan.html>,
International Journal of Advanced Research (2016), Volume 3, Issue -
378-396.