

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DI PT. SUKOREJO INDAH TEXTILE
(SUKORINTEX) BATANG**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE) Universitas Atma Jaya Yogyakarta
untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh Gelar Sarjana Manajemen



Disusun Oleh :

NUR ARIFIN

NPM : 16022995

UNIVERSITAS ATMAJAYA YOGYAKARTA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

PRODI MANAJEMEN

2020

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP
KINERJA MANAJERIAL DI PT. SUKOREJO INDAH TEXTILE
(SUKORINTEX) BATANG**

Disusun Oleh :

NUR ARIFIN

NPM : 16022995

Program Study : Manajemen

Telah disetujui

Oleh Dosen Pembimbing pada tanggal 22 Juli 2020

Pembimbing

Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc.



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

SURAT KETERANGAN

No. 665/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Jumat, 4 September 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| 1. Drs. P. Didit Krisnadewara, MM. | Ketua Penguji |
| 2. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. | Anggota |
| 3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. | Anggota |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Nur Arifin
NPM : 160322995

Dinyatakan

Lulus Tanpa Revisi

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas kasih saying-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

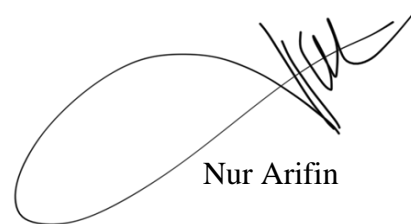
Melalui lembar ini penulis ucapkan terimakasih atas bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini kepada:

1. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D, Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta
2. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, bantuan, dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
3. Orang tua, adik, dan juga keluarga yang selalu memberikan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung serta doa bagi penulis
4. Dini Bunga Rahmawati yang telah mendukung dan menemani hingga penulis telah berhasil menyelesaikan skripsi ini
5. Semua teman seperjuangan skripsi Manajemen Operasi angkatan 2016 bimbingan Bu Hanny, yang telah bersama-sama melalui suka dan duka dalam penulisan skripsi ini
6. Seluruh karyawan PT. Sukorintex yang telah bersedia untuk mengisi kuesioner sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan kelancaran dalam penulisan skripsi ini

Semoga segala bantuan, bimbingan dan peran serta dalam membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini akan mendapatkan balasan dari Allah SWT, Amiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 22 Juli 2020



Nur Arifin
Penulis

MOTTO

“Waktumu terbatas, jangan habiskan dengan mengurus orang lain.”

- *Steve Jobs*



DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Motto.....	v
Daftar Isi	vi
Abstrak	viii
Bab I	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan Laporan	7
Bab II	9
2.1 <i>Total Quality Management (TQM)</i>	9
2.1.1 Pengertian <i>Total Quality Management (TQM)</i>	9
2.1.2 Prinsip Utama dalam <i>Total Quality Management (TQM)</i>	11
2.1.3 Unsur-unsur <i>Total Quality Management (TQM)</i>	12
2.1.4 Manfaat <i>Total Quality Management (TQM)</i>	17
2.2 Kinerja Manajerial	18
2.3 Hubungan TQM dan Kinerja	19
2.4 Review Penelitian Terdahulu	19
2.5 Kerangka Penelitian (Model)	21
2.6 Hipotesis	22
Bab III	26
3.1 Pendekatan Penelitian	26
3.2 Pemilihan Populasi dan Sampel	26
3.3 Teknik Pengumpulan Data	28

3.4 Teknik Analisa Data	34
Bab IV	42
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	42
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	42
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	43
4.1.3 Tata Nilai Perusahaan	43
4.1.4 Struktur Organisasi	44
4.2 Hasil Penelitian	45
4.2.1 Karakteristik Responden	45
4.2.2 Deskripsi Data Penelitian	47
4.2.3 Analisis Data	53
4.3 Pembahasan	68
Bab V	72
5.1 Kesimpulan Penelitian	72
5.2 Keterbatasan dan Hambatan Penelitian	73
5.3 Saran	73
Daftar Pustaka	76
Lampiran 1 (Kuesioner)	79
Lampiran 2 (Analisa Deskriptif)	83
Lampiran 3 (Uji Validitas)	92
Lampiran 4 (Uji Reabilitas)	96
Lampiran 5 (Uji Asumsi Klasik)	97
Lampiran 6 (Regresi Linear Berganda)	98

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL DI PT SUKOREJO INDAH TEXTILE (SUKORINTEX) BATANG**

Nur Arifin

NPM : 160322995

Pembimbing : Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc.

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is an approach used by management within an organization, which focuses on customer satisfaction. The Total Quality Management (TQM) system is considered suitable as a tool to keep the company optimistic about the going concern concept. With the existence of TQM, it is expected to give improvisation on managerial performance, because with the existence of TQM which is a system, which makes continuous improvements and remains consistent both in serving customers, it is expected to have a positive impact on managerial performance, namely improving the managerial performance of the company who applied it. This study aims to look at the effect of Total Quality Management (TQM) and managerial performance at PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang. The indicators used as TQM are used as independent variables, namely long-term commitment, education and training, unity of objectives, and continuous improvement of the system.

The results of this study found that the TQM variables simultaneously influence the managerial performance of PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang. However, the education and training variables and the unity of objectives did not definitely influence managerial performance, while the variable of long-term commitment and continuous improvement of the system had a significant effect on the managerial performance of PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang.

Keywords: *Total Quality Management (TQM), long-term commitment, education and training, unity of objectives, and continuous improvement of the system, managerial performance, PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang.*

ABSTRAK

Total Quality Management (TQM) adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh manajemen didalam suatu organisasi, yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Sistem *Total Quality Management* (TQM) dianggap cocok sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap optimis dengan konsep *going concern*. Dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial, karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh antara *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja manajerial di PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang. Adapun indikator yang dijadikan TQM yang dijadikan variabel independen yaitu komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa variabel-variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang. Akan tetapi variabel pendidikan dan pelatihan serta kesatuan tujuan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan variabel komitmen jangka panjang dan perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang.

Kata kunci : *Total Quality Management* (TQM), komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, kinerja manajerial, PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Perkembangan perusahaan mengalami perubahan yang sangat dinamis dari masa ke masa. Kuantitas perusahaan lahir bukan hanya dari perusahaan pada era globalisasi dan perusahaan asing saja namun juga dari perusahaan-perusahaan dari masa lalu, yaitu perusahaan yang lahir sebelum era globalisasi. Perkembangan perdagangan dunia menuntut agar perusahaan-perusahaan yang sudah ada untuk tetap bertahan agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan dan tetap dapat memperoleh keuntungan. Kinerja manajerial merupakan sesuatu yang harus mendapatkan perhatian lebih pada era saat ini karena pihak external perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan menjadi tempat mereka untuk menginvestasikan dananya (Widiastomo & Kusumawardhani, 2015).

Ada sepuluh karakteristik TQM (Goetsch dan Davis, 1994) yang dapat mempengaruhi kinerja manajer, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sistem *Total Quality Management* (TQM) dianggap cocok sebagai alat untuk membuat perusahaan tetap optimis dengan konsep *going concern*. Menurut Angelina (2012) dengan adanya TQM maka diharapkan dapat memberikan improvisasi pada kinerja manajerial, karena dengan adanya TQM yang merupakan suatu sistem, yang melakukan perbaikan secara terus menerus dan tetap konsisten baik dalam melayani pelanggan, maka diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi kinerja manajerial yaitu perbaikan kinerja manajerial dari perusahaan yang menerapkannya. Selain itu, TQM juga memiliki prinsip menghargai setiap individu yang terlibat dengan memberikan kebebasan

kepada setiap individu tersebut untuk memberikan pendapat demi perbaikan perusahaan secara berkesinambungan. Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerjanya sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki apabila ada sistem yang salah dalam perusahaannya. TQM adalah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus menerus atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Di dalam TQM terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan semua fungsi dari pada organisasi dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan (Aminatul Zahroh, 2014:92).

Adanya *Total Quality Management* (TQM) juga memberikan banyak sekali manfaat menurut Pall dalam Tjiptono dan Diana (2003) bagi perusahaan seperti penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang berfokus kepada perbaikan secara terus menerus dapat memberikan manfaat kepada perusahaan seperti memperbaiki posisi persaingan, dan meningkatkan produk yang bebas dari kerusakan. Diantara manfaat dari posisi persaingan selanjutnya dapat meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan penjualan, dan akhirnya meningkatkan laba untuk perusahaan. Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh dari peningkatan produk yang bebas dari kerusakan adalah dapat menurunkan biaya operasi dan akhirnya juga dapat meningkatkan laba.

Dasar pemikiran perlunya *Total Quality Management* (TQM) sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) (Tjiptono & Diana, 2004).

Mahoney *et al.* (1963) dalam (Mardiyah & Listianingsih, 2005) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staff, negosiasi dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Narsa Yuniawati (2003) kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial yang terdiri dari delapan dimensi, yaitu: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi, dan perwakilan.

PT Sukorejo Indah Textile (SUKORINTEX) merupakan perusahaan yang bekerja dibidang *textil* yang dimana menjadi perusahaan yang memproduksi sarung tenun. Sistem produksi yang digunakan yaitu *make to stock* (memproduksi secara terus menerus untuk disimpan) dan *make to order* (memproduksi berdasarkan pesanan atau permintaan konsumen). Semua kegiatan dalam produksinya dibagi menjadi beberapa stasiun kerja, disetiap stasiun kerja memiliki fungsi dan tugas masing-masing. PT. Sukorintex memiliki 4 stasiun kerja dalam proses produksinya, yaitu stasiun kerja persiapan, *weaving*, *finishing* dan *packaging*. Setiap kegiatan stasiun kerja saling berkontribusi dalam proses produksi, jika terjadi masalah dalam salah satu stasiun kerja, maka dapat menimbulkan masalah pada stasiun kerja berikutnya. Dalam prakteknya, PT. Sukorintex telah menerapkan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) dari tahun 2015. Selama masa periode tersebut, PT. Sukorintex dari tahun ke tahun telah melakukan perbaikan-perbaikan dalam hal perbaikan kualitas produknya maupun pelayanannya. Salah satu contohnya adalah perusahaan tidak dapat serta merta melakukan pembelian sarung ke perusahaan langsung tetapi sudah dibagi menjadi beberapa distributor, yakni wilayah Jawa Timur, Jawa Tengah dan Jakarta. Sehingga pembelian dapat lewat agennya tetapi tidak dapat melakukan pembelian secara langsung ke

perusahaan. Langkah ini dilakukan oleh PT. Sukorintex agar perusahaan dapat fokus untuk menghasilkan produk yang berkualitas, dan tidak menangani langsung konsumennya satu persatu. Disamping itu, adanya pembagian distributor pun selalu menerima masukan dari pelanggannya, dengan tujuan untuk dapat memperbaiki masalah yang ada dan dapat memberikan kepuasan bagi konsumen-konsumennya.

Penelitian ini dilakukan di PT. Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang. Adanya masukan atau kritikan dari pelanggannya, membuat pihak PT. Sukorintex pun selalu melakukan perbaikan secara terus menerus. Yang dimana PT. Sukorintex sendiri mempunyai prinsip bahwa hari ini lebih baik dari pada hari kemarin, dan hari esok harus jauh lebih baik dari hari ini. Sesuai dengan visi dan misinya, PT. Sukorintex selalu membuat sarung dengan inovasi yang tiada henti, serta desain yang beraneka ragam. Jadi PT. Sukorintex selalu mengedepankan kualitas produknya demi kepuasan pelanggan, sehingga menjadi pabrik sarung no.1 di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk mengevaluasi tentang “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial di PT Sukorejo Indah Textile (SUKORINTEX) Batang”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Ditemukan bahwa *Total Quality Management* (TQM) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajerial (Hernawan, Mahmud, & Agustina, 2014). Hubungan antara variabel *Total Quality Management* (TQM) seperti perbaikan sistem secara berkesinambungan, dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial, dan hasilnya memberikan bukti bahwa hubungannya adalah positif dan terdapat pengaruh yang signifikan (Tatontos, Palandeng, & Karuntu, 2019). Sementara penelitian yang dilakukan oleh (Sari, 2009) menyimpulkan bahwa variabel pendidikan dan

pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, tidak ditemukan bahwa organisasi yang telah mempraktekkan TQM dapat mencapai kinerja manajerial yang tinggi. (Kumentas, 2013) dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak ditemukan bukti bahwa organisasi yang menerapkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi.

Penelitian ini melanjutkan dari penelitian yang sebelumnya (Nugroho Widiasmoko dan Amie Kusumawardhani, 2015) dari jurnal yang berjudul “Analisis Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak” yang hanya meneliti empat variabel yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, maka dirasa perlu untuk meneliti variabel yang lainnya yaitu komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek yang diteliti yang digunakan untuk mempengaruhi kinerja manajerial. Pendapat di atas menjadikan hal yang menarik untuk diteliti. Dari hal tersebut, penulis menduga bila *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Untuk menjawab asumsi tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian adalah:

1. Apakah komitmen jangka panjang dalam variabel *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah pendidikan dan pelatihan dalam variabel *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah kesatuan tujuan dalam variabel *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?

4. Apakah perbaikan sistem secara berkesinambungan dalam variabel *Total Quality Management* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen jangka panjang terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk mengetahui pengaruh kesatuan tujuan terhadap kinerja manajerial.
4. Untuk mengetahui pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja manajerial.

1.4 MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan penguat teori khususnya ilmu manajemen bahwa kualitas yang diterapkan saat ini belum tentu dapat diberlakukan pada masa yang akan datang, karena pada dasarnya kualitas harus ditingkatkan dari waktu ke waktu agar tetap dapat bersaing dan dapat mempertahankan serta memperluas pangsa pasar.

2. Bagi perusahaan

Dapat dijadikan masukan, bahan pertimbangan, serta referensi dalam mengambil kebijakan-kebijakan bagi pihak perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajerial. Kemudian hasil penelitian ini juga dapat menyadarkan perusahaan untuk selalu membangun, menjaga dan memelihara serta mengembangkan kualitas produk atau jasa yang dimilikinya, karena walaupun begitu tingginya suatu kualitas apabila tidak dipelihara dengan baik, maka akan hancur.

3. Bagi pihak lain

Diharapkan dalam penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan, sumber informasi, dan referensi mengenai penelitian-penelitian selanjutnya. Dan juga dapat memberikan informasi tambahan bagi peneliti yang meneliti hal yang sama dengan penelitian yang dilakukan.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN LAPORAN

Bab I : Pendahuluan

Dalam bab ini berisi tentang uraian latar belakang masalah yang dibahas mengenai pengaruh karakteristik TQM yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial seperti komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan, kemudian dilanjutkan dengan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan laporan.

Bab II : Landasan Teori

Dalam bab ini penulis akan membahas mengenai teori dan konsep yang berhubungan dengan topik penelitian. Teori tersebut juga membahas mengenai pengertian *Total Quality Management* (TQM), prinsip dan unsur *Total Quality Management* (TQM), manfaat *Total Quality Management* (TQM), kinerja manajerial, hubungan TQM dan kinerja manajerial, review penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

Bab III : Metode Penelitian

Dalam bab ini berisi tentang metode yang digunakan dalam penelitian ini, yang mencakup pendekatan penelitian, pemilihan populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Dalam bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup tentang gambaran umum perusahaan seperti sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, tata nilai perusahaan, struktur perusahaan; hasil penelitian seperti, karakteristik responden, deskripsi data penelitian, analisa data; dan pembahasan.

Bab V : Kesimpulan dan Saran

Dalam bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, serta saran-saran penulis atas hambatan dan keterbatasan yang ada. Serta diharapkan dapat memberikan masukan kepada pelaku bisnis dalam menciptakan strategi yang tepat dan memberikan wawasan kepada para pembaca.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. *Total Quality Management (TQM)*

2.1.1. *Pengertian Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi (Tjiptono & melia, 2011). *Total Quality Management (TQM)* juga merupakan perpaduan semua fungsi dari organisasi atau perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas *teamwork*, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan. Sedangkan pengertian *Total Quality Management (TQM)* yang dikemukakan oleh (Zahro, 2014) yaitu *Total Quality Management (TQM)* ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, produk dan lingkungan. Di dalam TQM terdapat serangkaian usaha untuk memaksimalkan semua fungsi dari pada organisasi dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep mutu, kerja tim, efektivitas, dan prestasi serta kepuasan pelanggan.

Menurut Tjiptono & Diana (2004) *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sementara itu pengertian *Total Quality Management (TQM)* menurut Pulungan (2001), TQM adalah salah satu pola manajemen organisasi yang berisi seperangkat prosedur yang dapat digunakan oleh setiap orang dalam upaya memperbaiki kinerja secara terus menerus. *Total Quality*

Management (TQM) atau disebut pula Pengelolaan Mutu Total merupakan sebuah konsep yang meliputi usaha meningkatkan mutu secara terus menerus pada semua tingkatan manajemen dan seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi (Harianto, 2005). Dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM (Tjiptono & Diana, 2004). *Total Quality Management* (TQM) adalah suatu perbaikan berkelanjutan yang mana hal ini adalah sesuatu yang mendasar sifatnya bagi pengembangan proses manufaktur yang sempurna. Memproduksi produk dan pengurangan pemborosan yang sesuai dengan standar merupakan tujuan umum perusahaan (Hansen & Mowen, 2009)

Sedangkan definisi atau pengertian yang dikemukakan oleh Dr. Joseph M. Juran seorang pakar manajemen kualitas (Gaspersz, 2005) adalah *Total Quality Management* (TQM) sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkaitan dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik: (1) kualitas menjadi bagian dari tiap agenda manajemen atas, (2) sasaran kualitas dimaksudkan untuk rencana bisnis, (3) jangkauan sasaran diturunkan dari benchmarking, fokusnya pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi di sana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan, (4) sasaran disebarkan ke tingkat yang mengambil tindakan, (5) pelatihan yang dilaksanakan di semua tingkat, (6) pengukuran diterapkan seluruhnya, (7) manajer puncak secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran, (8) penghargaan diberikan untuk performansi terbaik, dan (9) sistem imbalan diperbaiki.

2.1.2. Prinsip Utama dalam *Total Quality Management* (TQM)

TQM sebagai suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam upaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunell dalam Chistoper, (1993) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

a. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai pelanggan dan kualitas diperlukan. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai (*value*) yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

b. Respon terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

c. Manajemen berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Konsep pertama, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCA (*plan-do-check-act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.3. Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM)

Unsur-unsur *Total Quality Management* (TQM) yang harus diperhatikan dalam menjalankan program *Total Quality Management* (TQM) agar dapat berhasil dengan baik adalah sebagai berikut (Goetsch & Davis, 1994) :

a. Fokus pada Pelanggan

Dalam *Total Quality Management* (TQM), baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia atau tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa. (Goetsch & Davis, 1994)

Fokus pada pelanggan berarti setiap produk yang dihasilkan perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Orientasi pada pelanggan tersebut akan merangsang manajer untuk meningkatkan kinerjanya agar menghasilkan produk yang bermutu untuk memuaskan pelanggan.

b. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?” Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip *‘good enough is never good enough’*. (Goetsch & Davis, 1994)

Obsesi terhadap kualitas merupakan sikap tidak pernah puas akan kualitas dari produk yang dihasilkan. Peningkatan kualitas produk juga dapat mengurangi biaya kualitas yang dapat menurunkan laba. Apabila sikap ini dapat ditanamkan di benak para manajer, maka kinerja para manajer akan meningkat karena mereka ingin tetap menghasilkan produk yang bermutu tinggi.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan. (Goetsch & Davis, 1994)

d. Komitmen Jangka Panjang

TQM merupakan suatu paradig baru dalam melaksanakan bisnis. Maka dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* (TQM) dapat berjalan dengan sukses. (Goetsch & Davis, 1994)

e. Kerjasama Tim (*teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energy yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerjasama tim, kemitraan, dan lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. (Goetsch & Davis, 1994).

Kerjasama tim merupakan cermin integritas perusahaan. Hubungan yang baik diantara anggota tim harus dijalin, dibina, dan dijaga. Kekompakan dalam melakukan aktivitas perusahaan akan meningkatkan kinerja para

manajer perusahaan karena mereka merasa dapat diandalkan dan pasti melakukan hal yang terbaik demi nama tim karena apabila salah seorang manajer melakukan sebuah kesalahan, maka anggota tim yang lain juga akan merasakan akibatnya.

f. Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan

Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat. (Goetsch & Davis, 1994)

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan-perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekadarnya kepada para karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan perusahaan yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. (Goetsch & Davis, 1994)

h. Kebebasan yang Terkendali

Dalam *Total Quality Management* (TQM), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur itu dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat. Selain itu juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini, karyawanlah yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikhti prosedur standar tersebut. (Goetsch & Davis, 1994)

i. Kesatuan Tujuan

Supaya *Total Quality Management* (TQM) dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja. (Goetsch & Davis, 1994)

j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan

pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. (Goetsch & Davis, 1994).

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan membuat karyawan memiliki andil dalam setiap keputusan dan aktivitas yang dilakukan perusahaan. Hal ini membuat karyawan merasa memiliki perusahaan. Perasaan yang dirasakan karyawan, dalam hal ini manajer, akan meningkatkan kinerja mereka karena mereka pasti akan melakukan yang terbaik bagi perusahaan yang mereka anggap seperti milik mereka sendiri.

2.1.4. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Hessel, manfaat penerapan *Total Quality Management* (TQM) bagi perusahaan atau organisasi adalah (Nasution, 2005):

- a. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*.
- b. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.
- c. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespon kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- d. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2.2. Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan faktor penting yang digunakan dalam pengukuran efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Mahoney (1963) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Menurut Rai (2008), kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan bersama. Sedangkan menurut Sedarmayanti dalam Syaiin (2008) mengemukakan kinerja (*Performance*) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral ataupun etika.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial. Kinerja personel meliputi enam dimensi (Narsa & Yuniawati, 2003), yaitu:

1. Perencanaan

Dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemrograman.

2. Investigasi

Kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan, dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, dan analisis pekerjaan.

3. Pengoordinasian

Kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan meyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan hubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Kemampuan untuk menilai dan mengatur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Kemampuan untuk mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.

6. Pemilihan Staff

Kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.

2.3. Hubungan TQM dan Kinerja

Semakin meningkatnya TQM maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, karena di dalam unsur-unsur TQM tersebut terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial. Jika semua unsur-unsur didalam TQM dilaksanakan secara harmonis maka tujuan perusahaan mendapatkan laba akan tercapai sehingga dapat dilihat bahwa kinerja manajerial perusahaan berjalan dengan baik (Tjiptono & Anastasia, 2003)

2.4. Review Penelitian Terdahulu

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial sebelumnya pernah dilakukan. Adapun penelitian tersebut adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridwan dan Hengki Erik Sandy (2019) bertujuan untuk mengetahui pengaruh interaksi antara *Total Quality Management* (TQM) dengan sistem penghargaan, komitmen organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. *Total Quality Management* (TQM) diukur dengan menggunakan instrument *Total Quality Management* (TQM) yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005). Sedangkan kinerja manajerial diukur dengan menggunakan self rating yang terdiri dari delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan. Salah satu dari hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* (TQM) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Afif (2015) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, sebagai variabel moderating. *Total Quality Management* (TQM) yang diukur dengan menggunakan fokus pada pelanggan, *continous improvement*, dan keterlibatan semua pekerja. Sedangkan kinerja manajerial menggunakan indikator perencanaan, investigasi, pengoorganisasian, evaluasi, dan pengawasan. Salah satu hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Singkoh, Palandeng, Karuntu (2018) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM yang terdiri dari kerja sama tim,

pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, obsesi terhadap kualitas, fokus pada pelanggan terhadap kinerja organisasi di puskesmas paniki bawah kota Manado. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerja sama tim, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, obsesi terhadap kualitas, fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, obsesi terhadap kualitas, dan fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi. Sedangkan kerja sama tim, pendidikan dan pelatihan, tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Zulaika (2008) dari penelitiannya yang berjudul pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja manajemen pada PT PP Lonsum, Indonesia. Dari hasil analisis data menunjukkan bahwa TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajemen, tetapi jika dilihat secara parsial, variabel fokus pada pelanggan serta pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen.

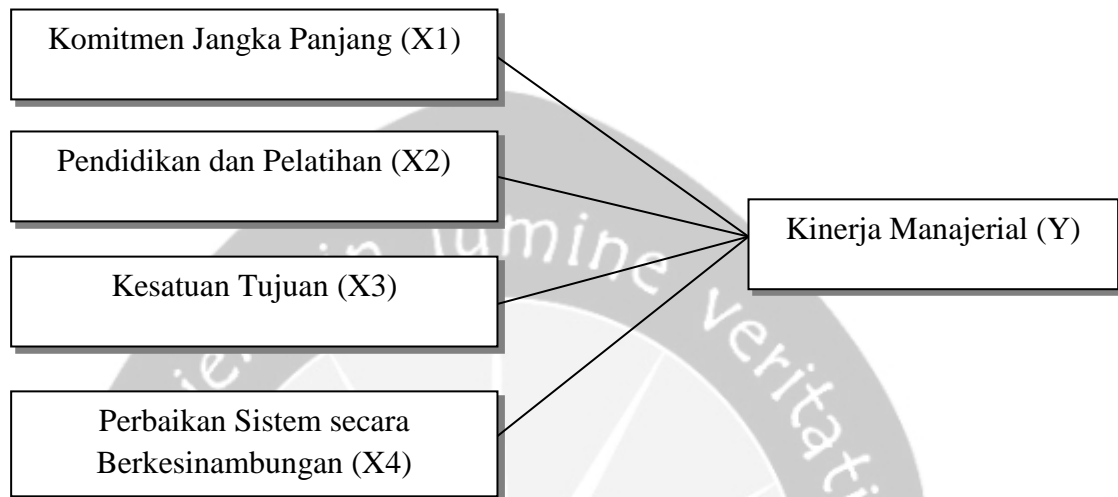
2.5. Kerangka Penelitian (Model)

Total Quality Management (TQM) dapat dicapai dengan memperhatikan sepuluh karakteristik TQM, yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim (*team work*), proses secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono & Anastasia, 2003)

Dari hasil analisis penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain serta penjabaran teori mengenai masing-masing variabel, maka dapat dirumuskan suatu kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar bagan 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Diponegoro Journal of Management (2015)

2.6. Hipotesis

Menurut (Suliyanto, 2006) hipotesis merupakan jawaban sementara yang hendak diuji kebenarannya melalui riset. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data.

Berdasarkan teori hipotesis diatas dan rumusan masalah yang diuraikan, maka dapat disusun suatu hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh Komitmen Jangka Panjang terhadap Kinerja Manajerial

Komitmen jangka panjang sangat penting, guna mengadakan perubahan budaya, agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses (Chairani, 2011).

Apabila penerapan TQM sudah menjadi budaya karyawan, maka kinerja manajerial akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iriani dan Arief (2010) tentang analisis pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan melalui kualitas inovasi, menyatakan bahwa komitmen jangka panjang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh komitmen jangka panjang (X1) terhadap kinerja manajerial (Y)

2. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Manajerial

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran, melalui pembelajaran terdapat pemahaman secara implisit, dari pemahaman karyawan dimungkinkan untuk menjadi seorang innovator, pengambil inspirasi, pemecahan masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan Tjiptono dalam Hadi (2014). Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Yanuar (2013) yang meneliti tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN Kota Malang, mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (X2) terhadap kinerja manajerial (Y)

3. Pengaruh Kesatuan Tujuan terhadap Kinerja Manajerial

TQM dapat diciptakan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama (Sari, 2009), agar tercapainya tujuan yang sama dalam suatu perusahaan atau organisasi, maka perlu adanya peningkatan dalam kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh suseno (2014) tentang penerapan TQM dalam meningkatkan kinerja perusahaan UMKM, menyatakan bahwa variabel kesatuan tujuan berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja perusahaan UMKM. Berdasarkan penelitian di atas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh kesatuan tujuan (X3) terhadap kinerja manajerial (Y)

4. Pengaruh Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan

Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas (Tjiptono & Anastasia, 2003), oleh sebab itu perbaikan berkesinambungan berpengaruh pada kinerja manajerial.

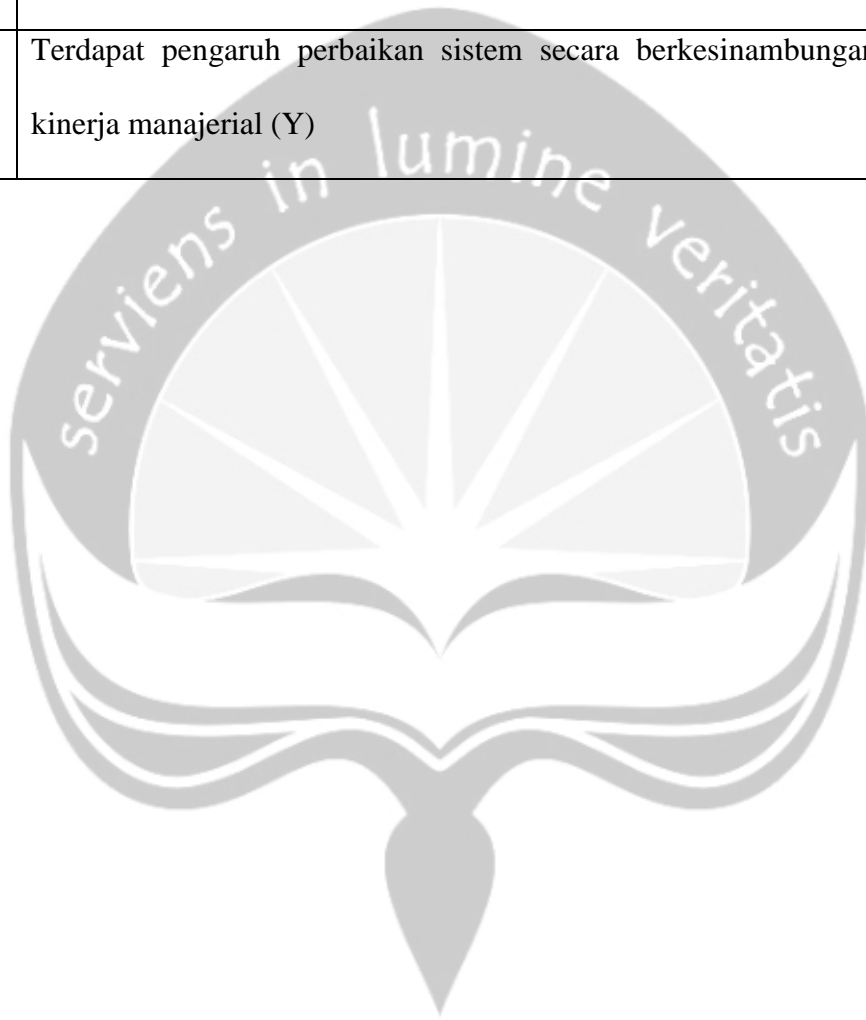
Menurut Pane (2010) yang meneliti tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial pada PT. Pantja Surya, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa perbaikan secara berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penelitian diatas, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3) terhadap kinerja manajerial (Y)

Table 2.2

Perumusan Hipotesis

H1	Terdapat pengaruh komitmen jangka panjang (X1) terhadap kinerja manajerial (Y)
H2	Terdapat pengaruh pendidikan dan pelatihan (X2) terhadap kinerja manajerial (Y)
H3	Terdapat pengaruh kesatuan tujuan (X3) terhadap kinerja manajerial (Y)
H4	Terdapat pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3) terhadap kinerja manajerial (Y)



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang melalui empat karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yaitu komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan dan perbasikan sistem secara berkesinambungan. Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Keempat variabel *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang. Namun jika dilihat dari secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan dan kesatuan tujuan tidak berpengaruh secara signifikan dan hanya variabel komitmen jangka panjang dan perbaikan sistem secara berkesinambungan saja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang. Analisis data dengan menggunakan model regresi linear berganda menghasilkan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,166, hal ini berarti 16,6% variabel kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang dapat dijelaskan dari keempat variabel *Total Quality Management* (TQM) dan sisanya dijelaskan oleh variabel-variabel yang lain. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa masih ada kemungkinan 83,4% (100% - 16,6%) dapat dijelaskan oleh enam karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yang lainnya.

5.2. Keterbatasan dan hambatan penelitian

Dalam penelitian ini hanya menggunakan empat dari sepuluh karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yang ada. Hal ini dikarenakan penulis ingin melanjutkan penelitian yang sebelumnya (Nugroho Widiasmoko dan Amie Kusumawardhani, 2015) dari jurnal yang berjudul “Analisis Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak” yang hanya meneliti empat variabel yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, maka dirasa perlu untuk meneliti variabel yang lainnya yaitu komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, dan perbaikan sistem secara berkesinambungan. Selain itu adanya keterbatasan waktu dalam melakukan penelitian sehingga tidak memungkinkan bagi penulis untuk memasukkan kesepuluh karakteristik *Total Quality Management* (TQM) yang ada. Apalagi adanya pandemi COVID – 19 juga menjadikan hambatan yang dialami oleh penulis sehingga berkali-kali ditolak oleh perusahaan yang menjadi objek untuk diteliti, sehingga memerlukan waktu yang cukup lama untuk mencari data dari perusahaan.

5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian. Keterbatasan, dan hambatan penelitian yang penulis kemukakan di atas, maka penulis dapat memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat berguna bagi semua pihak. Adapun saran-saran tersebut antara lain:

- Disetiap perusahaan yang besar pasti mempunyai budaya yang diterapkan secara turun menurun. Adanya komitmen jangka panjang membuat perusahaan dapat terus menerus melakukan perbaikan. Walaupun budaya yang dulu sudah melekat didalam karyawan, namun perubahan budaya juga sangat

diperlukan guna dapat terus berkembang dengan pesaing atau kompetitor lain dan dapat menghasilkan produk yang lebih banyak dan lebih mudah untuk diproduksi.

- Pendidikan dan pelatihan merupakan kunci utama dari *Total Quality Management* (TQM). Adanya pendidikan dan pelatihan membuat perusahaan mudah untuk menerapkan sistem yang diterapkannya. Walaupun perusahaan PT Sukorintex adalah perusahaan textile yang mengedepankan *soft skill*, tapi pendidikan juga penting untuk menjamin agar dapat membuat produk dengan kualitas yang lebih mewah. Dengan optimalnya pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan disetiap karyawan dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja, sehingga akan berdampak pada meningkatnya ketrampilan karyawan dalam bekerja.
- Adanya kesatuan tujuan juga dapat meningkatkan kinerja manajerial. Perusahaan perlu untuk meningkatkan kesatuan tujuan dari karyawannya, yang dimana perusahaan harus lebih teliti dalam menjaga kesatuan tujuannya. Adanya kesadaran karyawan mengenai pemahaman tujuan operasi dari perusahaan dapat membuat kinerja manajerial dapat meningkat. Karena tidak ada perbedaan antara karyawan maupun kepala bagian dalam mengetahui atau sama-sama mengerti tujuan operasi yang dilakukan oleh perusahaannya.
- Adanya perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorintex, apalagi PT Sukorintex adalah perusahaan yang selalu berinovasi akan produknya yaitu sarung. Jadi agar dapat menghasilkan produk yang berkualitas diperlukan adanya perbaikan sistem secara berkesinambungan, yang dimana adanya

perbaikan tersebut membuat perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya agar dapat terus berinovasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Afif, M. (2015). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial. *Jom FEKON*, Vol.2.
- Angelina, Rian, “Effect Of Total Quality Management, Reward Systems And Organization Commitment To Managerial Performance In Hospital In Pekanbaru”, *Jurnal FE Universitas Riau*, 2012.
- Azwar, S. (2001). *Validitas dan Reabilitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bawono. (2006). *Multivariate Analysis dengan SPSS*,. Salatiga: Salatiga STAIN Press.
- Chairanny, Nurul dan Wahyuni C Lestari (2011). Pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif, Karyawan, Studi Kasus pada Perusahaan manufaktur dan Jasa di Kota Makasar. Tugas akhir. Makasar: universitas Hasanudin
- Demirbag, M, Tatoglu, E., Tekinkus, M., and Zaim, S., 2006. “An Analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMSs”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 829-847.
- Gaspersz, V. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, I. (2015). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23 (edisi 8)*. Semarang: BP Undip.
- Hermawan A, Mahmud A, Agustina L. 2014. “Pengaruh Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial”, *Accounting Analysis Jurnal* 3 (1)
- Hansen, & Mowen. (2009). *Akuntansi Manajerial, Buku 1 Edisi 8*. Jakarta: Salemba Empat.

- Iriani, Yani dan Arief Rahman. 2010. Analisis Pengaruh Implementasi TQM terhadap Kinerja Karyawan melalui Kualitas Inovasi. Jurnal Proceeding Seminar Nasional IV Manajemen. Bandung: Universitas Widyatama
- Kumentas, Cynthia N. 2013. Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal EMBA, (online), Vol. 1, No. 3.
- Mardiyah, A., & Listianingsih. (2005). *“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward dan Profit Center terhadap Hubungan Antara Total Quality Manajemen dengan Kinerja Manajerial.*
- Narsa, I., & Yuniawati, R. (2003). *Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial Studi Empiris pada PT. Telkom Divre V. Surabaya.*
- Nasution. (2005). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management).* Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ramadhan, T. (2017). *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja manajerial.* Bandung: Universitas Telkom.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis.* Jakarta: Salemba Empat.
- Suliyanto. 2006. *Metode riset Bisnis,* Andi, Yogyakarta.
- Sari, Dewi Maya. (2009). *Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial.* Skripsi. Medan: Universitas Sumatra Utara Fakultas Ekonomi Medan
- Suseno, Ari Al Faritzzy. 2014. *“Analisis Pengaruh Implementasi Total Quality Manajement terhadap Kinerja Karyawan melalui Kualitas Inovasi”.* Jurnal studi Manajement. Vol 8 No. 2 Yogyakarta: Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Tjiptono, & melia. (2011). *Total Quality Management (TQM).* Yogyakarta: Andi.

Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, “Total Quality Management”, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2003.

Tatontos A, Palandeng I.D, Karuntu M.M. 2019. “Analisis Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja Manajerial pada PT. Enseval Putera Megatrading Minahasa Utara”, Jurnal EMBA, Vol. 7 No. 4, Hal. 4748-4756

Widiastomo, N., & Kusumawardhani, A. (2015). Analisis Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak. *Diponegoro Journal of Management*, 1-14.

Yanuar, Reza Graha, 2013. “Pengaruh Implementasi Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Kota Malang)”. Skripsi, Malang: Universitas Brawijaya.

Zahro, A. (2014). *Total Quality Management: Teori & Praktik Manajemen untuk Mendongkrak Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

LAMPIRAN 1 (KUESIONER)

KUESIONER PENELITIAN

Perihal : Permohonan Pengisian Angket

Lampiran : Satu Berkas

Kepada Yth.

Yth, Bapak/Ibu/Sdr/i

di tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Bapak/Ibu/Sdr/i dalam rangka penyusunan karya ilmiah (Skripsi) untuk menyelesaikan studi jenjang Strata 1 (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika di Universitas Atma Jaya Yogyakarta, saya:

Nama : Nur Arifin

NPM : 160322995

Jurusan : Manajemen

Sedang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial.

Untuk membantu kelancaran penelitian ini. Saya mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Peran serta Bapak/Ibu/Sdr/i akan sangat bermanfaat bagi keberhasilan penelitian yang dilaksanakan.

Atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner ini, disampaikan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

DATA RESPONDEN

INFORMASI UMUM

1. Nama :
2. Alamat :
3. Jenis kelamin* : Pria/Wanita
4. Usia : Tahun
5. Pendidikan terakhir* : SMA/SMK/D1/D3/S1/S2/S3/ Lainnya.....
6. Jabatan/Bagian :
7. Lama Bekerja di Perusahaan ini : Tahun

***coret yang tidak perlu**

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Mohon terlebih dahulu Bapak/Ibu/Sdr/i membaca pertanyaan dengan cermat sebelum mengisinya.
2. Jawablah masing-masing pertanyaan dibawah ini sesuai dengan penilaian saudara.
3. Pilihlah salah satu jawaban dari kelima alternatif jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (√) pada salah satu kolom jawaban yang tersedia.
4. Keterangan jawaban adalah sebagai berikut:
 - SS : Sangat Setuju
 - S : Setuju
 - N : Netral
 - TS : Tidak Setuju
 - STS : Sangat Tidak Setuju

Adapun yang berupa angka dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima):

- 1 : Sangat Baik
- 2 : Baik
- 3 : Netral
- 4 : Buruk
- 5 : Sangat Buruk

PERTANYAAN PENELITIAN

6. KOMITMEN JANGKA PANJANG

No.	Pertanyaan	Pilihlah Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Manajemen dalam perusahaan saya memiliki suatu rencana operasional jangka panjang yang menggambarkan sasaran kualitas					
2.	Di perusahaan saya, terdapat rencana-rencana kualitas yang mempengaruhi semua departemen					
3.	Diperusahaan saya, selalu ada perubahan budaya untuk menuju ke arah yang lebih baik					
4.	Manajemen di perusahaan saya telah menunjukkan perbaikan kualitas terus-menerus selama 2 tahun terakhir					
5.	Manajemen dalam perusahaan saya selalu mendemonstrasikan rencana jangka panjang pada karyawan					

7. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

No.	Pertanyaan	Pilihlah Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Pembelajaran dalam organisasi perusahaan dipandang sebagai kunci untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi					
2.	Perusahaan mengelola program pelatihan dan pengembangan berdasarkan prinsip-prinsip kualitas					
3.	Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan ketrampilan secara teratur					
4.	Semua karyawan dilatih ketrampilan untuk menyelesaikan masalah					
5.	Di perusahaan saya, pendidikan dan pelatihan terus menerus dilakukan dalam skala periode tertentu					
6.	Semua karyawan dilatih lintas bagian sehingga dapat saling melengkapi					
7.	Pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan saya memotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru					
8.	Semua karyawan dalam perusahaan saya memperoleh pelatihan untuk melakukan berbagai jenis tugas					

9.	Setiap karyawan dalam perusahaan saya memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan yang berkualitas					
----	--	--	--	--	--	--

8. KESATUAN TUJUAN

No.	Pertanyaan	Pilihlah Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Manajer dan karyawan dalam perusahaan saya bersama-sama memajukan perusahaan					
2.	Manajer dan karyawan selalu mematuhi peraturan yang ada dalam perusahaan					
3.	Karyawan dalam perusahaan saya selalu diarahkan oleh manajer perusahaan untuk menjaga kesatuan tujuan					

9. PERBAIKAN SISTEM SECARA BERKESINAMBUNGAN

No.	Pertanyaan	Pilihlah Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1.	Orang-orang dalam unit kerja saya selalu berusaha meningkatkan kualitas kerja mereka					
2.	Orang-orang dalam unit kerja saya meyakini bahwa peningkatan kualitas merupakan tanggung jawab mereka					
3.	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar tertentu					
4.	Perusahaan selalu berkomunikasi dengan pemasok untuk meningkatkan kualitas produk					
5.	Orang-orang dalam unit kerja saya menganalisis hasil pekerjaan mereka dan mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik					
6.	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul					
7.	Perusahaan selalu menyelidiki peluang perbaikan berkelanjutan atas peralatan dan metode baru					

8.	Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan dari konsumen untuk meningkatkan kualitas					
----	--	--	--	--	--	--

10. KINERJA MANAJERIAL

No.	Pernyataan	Sangat Baik – Sangat Buruk				
		1	2	3	4	5
1.	Kinerja anda dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan atau pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, pemrograman					
2.	Kinerja anda dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, analisis pekerjaan					
3.	Kinerja anda dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain.					
4.	Kinerja anda dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan, penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, pemeriksaan produk.					
5.	Kinerja anda dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.					
6.	Kinerja anda dalam mempertahankan angkatan kerja, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai.					

TERIMAKASIH ATAS PARTISIPASINYA

LAMPIRAN 2 (ANALISA DESKRIPTIF)

1. KOMITMEN JANGKA PANJANG

Statistics

		X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	Total_X1
N	Valid	301	301	301	301	301	301
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.60	4.62	4.61	4.61	4.40	22.84

Std. Error of Mean	0.031	0.032	0.035	0.035	0.043	0.143
Median	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	23.00
Mode	5	5	5	5	5	25
Std. Deviation	0.542	0.549	0.615	0.599	0.744	2.479
Variance	0.294	0.302	0.378	0.359	0.553	6.148
Range	2	2	2	2	3	10
Minimum	3	3	3	3	2	15
Maximum	5	5	5	5	5	25
Sum	1385	1392	1388	1387	1323	6875

X1.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	2.7	2.7	2.7
	Setuju	104	34.6	34.6	37.2
	Sangat Setuju	189	62.8	62.8	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X1.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	10	3.3	3.3	3.3
	Setuju	93	30.9	30.9	34.2
	Sangat Setuju	198	65.8	65.8	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X1.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	21	7.0	7.0	7.0
	Setuju	75	24.9	24.9	31.9
	Sangat Setuju	205	68.1	68.1	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X1.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	18	6.0	6.0	6.0
	Setuju	82	27.2	27.2	33.2
	Sangat Setuju	201	66.8	66.8	100.0

Total	301	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

X1.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	1.7	1.7	1.7
	Netral	32	10.6	10.6	12.3
	Setuju	103	34.2	34.2	46.5
	Sangat Setuju	161	53.5	53.5	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

2. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Statistics

	X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5	X2.P6	X2.P7	X2.P8	X2.P9	Total_X2
N Valid	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4.10	4.52	4.06	3.65	3.97	3.57	4.48	4.00	4.06	36.42
Std. Error of Mean	0.025	0.031	0.032	0.044	0.034	0.041	0.033	0.031	0.030	0.199
Median	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	3.00	5.00	4.00	4.00	36.00
Mode	4	5	4	3	4	3	5	4	4	36
Std. Deviation	0.436	0.532	0.551	0.766	0.585	0.706	0.575	0.545	0.526	3.455
Variance	0.190	0.284	0.303	0.587	0.342	0.499	0.330	0.297	0.276	11.938
Range	2	2	2	2	3	3	2	3	2	18
Minimum	3	3	3	3	2	2	3	2	3	27
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Sum	1234	1362	1222	1100	1195	1076	1348	1203	1222	10962

X2.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	15	5.0	5.0	5.0
	Setuju	241	80.1	80.1	85.0
	Sangat Setuju	45	15.0	15.0	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	1.7	1.7	1.7
	Setuju	133	44.2	44.2	45.8
	Sangat Setuju	163	54.2	54.2	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	37	12.3	12.3	12.3
	Setuju	209	69.4	69.4	81.7
	Sangat Setuju	55	18.3	18.3	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	158	52.5	52.5	52.5
	Setuju	89	29.6	29.6	82.1
	Sangat Setuju	54	17.9	17.9	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	7	2.3	2.3	2.3
	Netral	35	11.6	11.6	14.0
	Setuju	219	72.8	72.8	86.7
	Sangat Setuju	40	13.3	13.3	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Tidak Setuju	1	0.3	0.3	0.3
	Netral	163	54.2	54.2	54.5
	Setuju	100	33.2	33.2	87.7
	Sangat Setuju	37	12.3	12.3	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	12	4.0	4.0	4.0
	Setuju	133	44.2	44.2	48.2
	Sangat Setuju	156	51.8	51.8	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	0.3	0.3	0.3
	Netral	42	14.0	14.0	14.3
	Setuju	215	71.4	71.4	85.7
	Sangat Setuju	43	14.3	14.3	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X2.P9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	33	11.0	11.0	11.0
	Setuju	217	72.1	72.1	83.1
	Sangat Setuju	51	16.9	16.9	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

3. KESATUAN TUJUAN

Statistics

X3.P1	X3.P2	X3.P3	Total_X3
-------	-------	-------	----------

N	Valid	301	301	301	301
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.76	4.69	4.68	14.13
Std. Error of Mean		0.026	0.029	0.028	0.072
Median		5.00	5.00	5.00	15.00
Mode		5	5	5	15
Std. Deviation		0.445	0.496	0.488	1.242
Variance		0.198	0.246	0.238	1.542
Range		2	2	2	6
Minimum		3	3	3	9
Maximum		5	5	5	15
Sum		1432	1413	1409	4254

X3.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	0.7	0.7	0.7
	Setuju	69	22.9	22.9	23.6
	Sangat Setuju	230	76.4	76.4	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X3.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	1.7	1.7	1.7
	Setuju	82	27.2	27.2	28.9
	Sangat Setuju	214	71.1	71.1	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X3.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	1.0	1.0	1.0
	Setuju	90	29.9	29.9	30.9
	Sangat Setuju	208	69.1	69.1	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

4. PERBAIKAN SISTEM SECARA BERKESINAMBUNGAN

Statistics

	X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4	X4.P5	X4.P6	X4.P7	X4.P8	Total_X4
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------

N	Valid	301	301	301	301	301	301	301	301	301
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.83	4.47	4.72	4.63	4.74	4.70	4.20	4.74	37.03
Std. Error of Mean		0.023	0.032	0.027	0.034	0.026	0.029	0.030	0.026	0.139
Median		5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	38.00
Mode		5	5	5	5	5	5	4	5	38
Std. Deviation		0.401	0.550	0.464	0.583	0.445	0.495	0.523	0.446	2.408
Variance		0.161	0.303	0.215	0.339	0.198	0.245	0.273	0.199	5.799
Range		2	2	2	2	2	2	2	2	12
Minimum		3	3	3	3	3	3	3	3	28
Maximum		5	5	5	5	5	5	5	5	40
Sum		1454	1344	1421	1395	1428	1414	1264	1427	11147

X4.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	3	1.0	1.0	1.0
	Setuju	45	15.0	15.0	15.9
	Sangat Setuju	253	84.1	84.1	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	8	2.7	2.7	2.7
	Setuju	145	48.2	48.2	50.8
	Sangat Setuju	148	49.2	49.2	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	2	0.7	0.7	0.7
	Setuju	80	26.6	26.6	27.2
	Sangat Setuju	219	72.8	72.8	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	16	5.3	5.3	5.3

	Setuju	78	25.9	25.9	31.2
	Sangat Setuju	207	68.8	68.8	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	0.3	0.3	0.3
	Setuju	75	24.9	24.9	25.2
	Sangat Setuju	225	74.8	74.8	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	5	1.7	1.7	1.7
	Setuju	81	26.9	26.9	28.6
	Sangat Setuju	215	71.4	71.4	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	17	5.6	5.6	5.6
	Setuju	207	68.8	68.8	74.4
	Sangat Setuju	77	25.6	25.6	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

X4.P8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	1	0.3	0.3	0.3
	Setuju	76	25.2	25.2	25.6
	Sangat Setuju	224	74.4	74.4	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

5. KINERJA MANAJERIAL

Statistics

		Y_P1	Y_P2	Y_P3	Y_P4	Y_P5	Y_P6	Total_Y
N	Valid	301	301	301	301	301	301	301
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.28	4.60	4.06	4.39	4.72	4.44	26.49
Std. Error of Mean		0.037	0.039	0.034	0.036	0.037	0.035	0.175
Median		4.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	26.00
Mode		4	5	4	4	5	5	26
Std. Deviation		0.640	0.673	0.588	0.625	0.640	0.605	3.036
Variance		0.410	0.453	0.346	0.391	0.410	0.367	9.217
Range		3	3	3	3	4	2	16
Minimum		2	2	2	2	1	3	14
Maximum		5	5	5	5	5	5	30
Sum		1289	1386	1223	1320	1420	1335	7973

Y_P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	1.3	1.3	1.3
	Netral	19	6.3	6.3	7.6
	Setuju	166	55.1	55.1	62.8
	Sangat Setuju	112	37.2	37.2	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

Y_P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	5	1.7	1.7	1.7
	Netral	17	5.6	5.6	7.3
	Setuju	70	23.3	23.3	30.6
	Sangat Setuju	209	69.4	69.4	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

Y_P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	4	1.3	1.3	1.3
	Netral	31	10.3	10.3	11.6
	Setuju	208	69.1	69.1	80.7

Sangat Setuju	58	19.3	19.3	100.0
Total	301	100.0	100.0	

Y_P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	0.7	0.7	0.7
	Netral	17	5.6	5.6	6.3
	Setuju	145	48.2	48.2	54.5
	Sangat Setuju	137	45.5	45.5	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

Y_P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	0.3	0.3	0.3
	Tidak Setuju	3	1.0	1.0	1.3
	Netral	16	5.3	5.3	6.6
	Setuju	40	13.3	13.3	19.9
	Sangat Setuju	241	80.1	80.1	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

Y_P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	18	6.0	6.0	6.0
	Setuju	134	44.5	44.5	50.5
	Sangat Setuju	149	49.5	49.5	100.0
	Total	301	100.0	100.0	

LAMPIRAN 3 (UJI VALIDITAS)

Correlations

		X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	Komitmen Jangka Panjang (X1)
X1.P1	Pearson Correlation	1	.537**	.513**	.513**	.591**	.766**

	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
X1.P2	Pearson Correlation	.537**	1	.573**	.594**	.552**	.790**	
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	
X1.P3	Pearson Correlation	.513**	.573**	1	.688**	.534**	.814**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	
X1.P4	Pearson Correlation	.513**	.594**	.688**	1	.633**	.846**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	
X1.P5	Pearson Correlation	.591**	.552**	.534**	.633**	1	.837**	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	
Komitmen Jangka Panjang (X1)	Pearson Correlation	.766**	.790**	.814**	.846**	.837**	1	
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5	X2.P6	X2.P7	X2.P8	X2.P9	Pendidikan dan Pelatihan (X2)
X2.P1	Pearson Correlation	1	.291**	.572**	.533**	.613**	.506**	.248**	.324**	.512**	.758**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P2	Pearson Correlation	.291**	1	.336**	-.044	.478**	-.176**	.712**	0.075	.435**	.476**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.445	0.000	0.002	0.000	0.194	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P3	Pearson Correlation	.572**	.336**	1	.626**	.709**	.452**	.394**	.323**	.540**	.833**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P4	Pearson Correlation	.533**	-.044	.626**	1	.579**	.769**	-.047	.149**	.432**	.718**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.445	0.000		0.000	0.000	0.414	0.010	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P5	Pearson Correlation	.613**	.478**	.709**	.579**	1	.348**	.281**	.272**	.613**	.816**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301

X2.P6	Pearson Correlation	.506**	-.176**	.452**	.769**	.348**	1	-	.360**	.347**	.643**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000		0.337	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P7	Pearson Correlation	.248**	.712**	.394**	-	.281**	-	1	.175**	.280**	.466**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.047	0.000	0.056		0.002	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P8	Pearson Correlation	.324**	0.075	.323**	.149**	.272**	.360**	.175**	1	.362**	.498**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.194	0.000	0.010	0.000	0.000	0.002		0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X2.P9	Pearson Correlation	.512**	.435**	.540**	.432**	.613**	.347**	.280**	.362**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301
Pendidikan dan Pelatihan (X2)	Pearson Correlation	.758**	.476**	.833**	.718**	.816**	.643**	.466**	.498**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X3.P1	X3.P2	X3.P3	Kesatuan Tujuan (X3)
X3.P1	Pearson Correlation	1	.645**	.641**	.868**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301
X3.P2	Pearson Correlation	.645**	1	.615**	.872**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000
	N	301	301	301	301
X3.P3	Pearson Correlation	.641**	.615**	1	.868**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000
	N	301	301	301	301
Kesatuan Tujuan (X3)	Pearson Correlation	.868**	.872**	.868**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4	X4.P5	X4.P6	X4.P7	X4.P8	Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X4)
X4.P1	Pearson Correlation	1	.373**	.443**	.247**	.485**	.446**	.114	.331**	.664**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.049	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P2	Pearson Correlation	.373**	1	0.079	-.185**	0.052	-0.020	.291**	-0.064	.318**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.170	0.001	0.369	0.723	0.000	0.268	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P3	Pearson Correlation	.443**	0.079	1	.559**	.606**	.270**	.189**	.374**	.698**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.170		0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P4	Pearson Correlation	.247**	-.185**	.559**	1	.526**	.483**	.459**	.558**	.748**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.001	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P5	Pearson Correlation	.485**	0.052	.606**	.526**	1	.481**	.134	.269**	.699**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.369	0.000	0.000		0.000	0.020	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P6	Pearson Correlation	.446**	-0.020	.270**	.483**	.481**	1	0.066	.640**	.666**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.723	0.000	0.000	0.000		0.252	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P7	Pearson Correlation	.114	.291**	.189**	.459**	.134	0.066	1	.193**	.524**
	Sig. (2-tailed)	0.049	0.000	0.001	0.000	0.020	0.252		0.001	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
X4.P8	Pearson Correlation	.331**	-0.064	.374**	.558**	.269**	.640**	.193**	1	.656**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.268	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001		0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X4)	Pearson Correlation	.664**	.318**	.698**	.748**	.699**	.666**	.524**	.656**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	301	301	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y_P1	Y_P2	Y_P3	Y_P4	Y_P5	Y_P6	Kinerja Manajerial (Y)
Y_P1	Pearson Correlation	1	.523**	.466**	.726**	.553**	.748**	.832**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
Y_P2	Pearson Correlation	.523**	1	.509**	.434**	.815**	.456**	.783**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
Y_P3	Pearson Correlation	.466**	.509**	1	.486**	.534**	.531**	.724**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
Y_P4	Pearson Correlation	.726**	.434**	.486**	1	.522**	.770**	.814**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
Y_P5	Pearson Correlation	.553**	.815**	.534**	.522**	1	.567**	.833**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
Y_P6	Pearson Correlation	.748**	.456**	.531**	.770**	.567**	1	.840**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	301	301	301	301	301	301	301
Kinerja Manajerial (Y)	Pearson Correlation	.832**	.783**	.724**	.814**	.833**	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	301	301	301	301	301	301	301

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4 (UJI REABILITAS)

Reliability Statistics (X1)	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.866	5

Reliability Statistics (X2)	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.832	9

Reliability Statistics (X3)	
-----------------------------	--

Cronbach's Alpha	N of Items
0.837	3

Reliability Statistics (X4)	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.762	8

Reliability Statistics (Y)	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.891	6

LAMPIRAN 5 (UJI ASUMSI KLASIK)

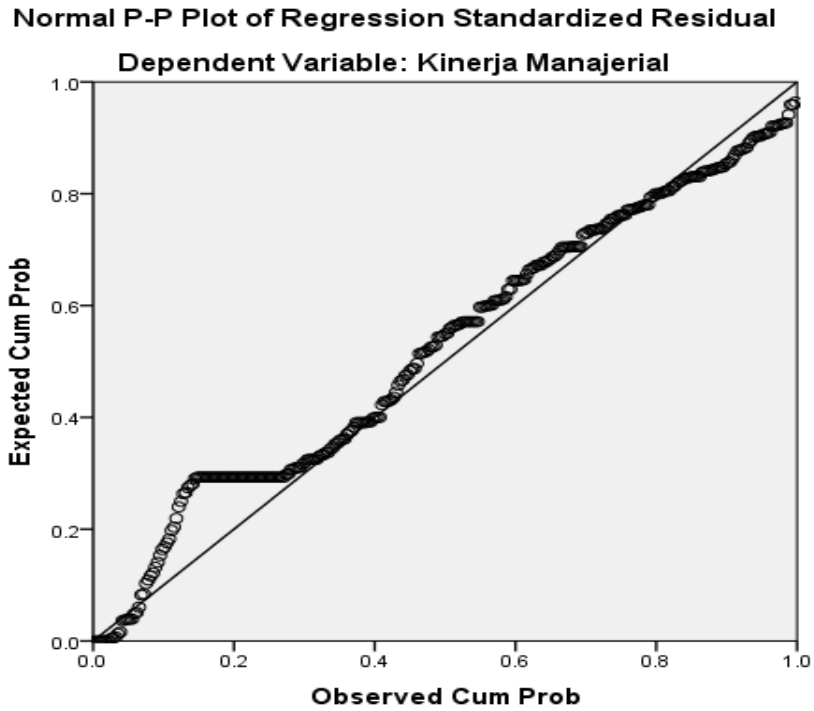
1. MULTIKOLINEARITAS

Coefficients^a

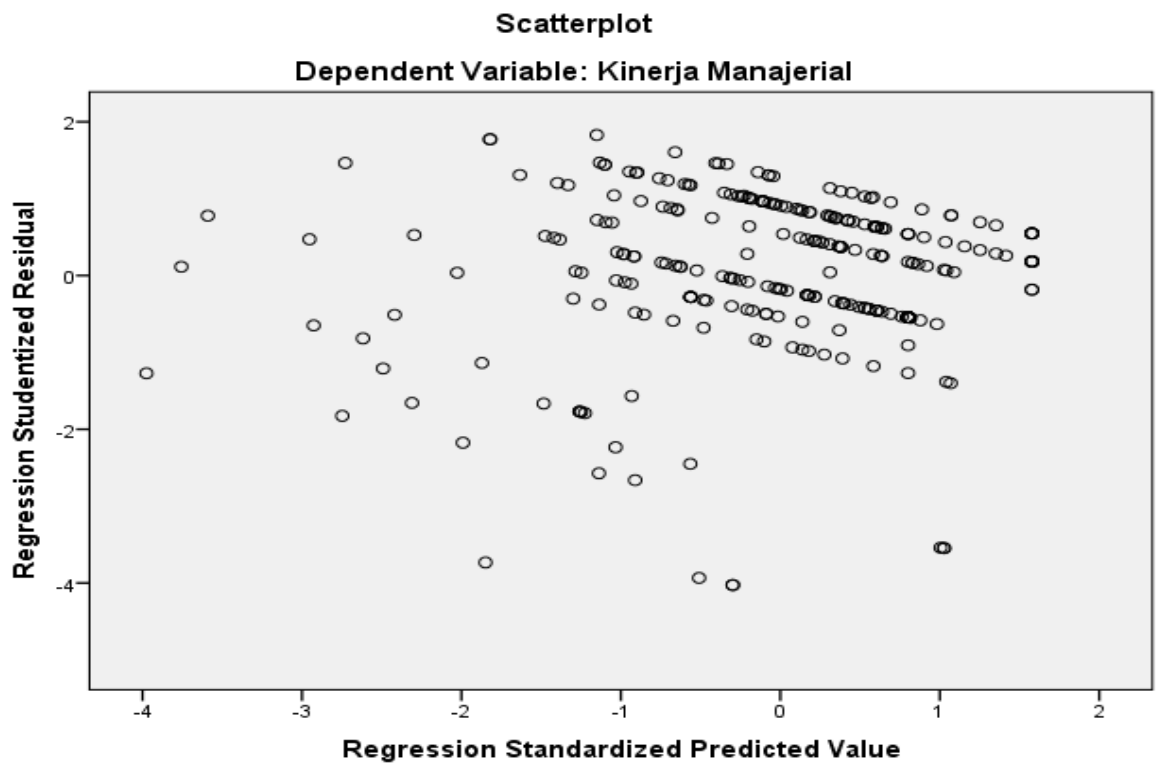
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5.041	2.929		1.721	0.086		
Komitmen Jangka Panjang	0.270	0.070	0.220	3.840	0.000	0.846	1.182
Pendidikan dan Pelatihan	0.046	0.048	0.053	0.964	0.336	0.935	1.069
Kesatuan Tujuan	0.208	0.143	0.085	1.455	0.147	0.810	1.235
Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan	0.288	0.073	0.228	3.954	0.000	0.834	1.199

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

2. NORMALITAS



3. HETEROKEDASTISITAS



LAMPIRAN 6 (REGRESI LINEAR BERGANDA)

1. KOEFISIEN DETERMINASI

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 ^a	0.177	0.166	2.773

a. Predictors: (Constant), Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X4), Pendidikan dan Pelatihan (X2), Komitmen Jangka Panjang (X1), Kesatuan Tujuan (X3)

2. UJI F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	488.484	4	122.121	15.877	.000 ^b
	Residual	2276.725	296	7.692		
	Total	2765.209	300			

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

b. Predictors: (Constant), Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X4), Pendidikan dan Pelatihan (X2), Komitmen Jangka Panjang (X1), Kesatuan Tujuan (X3)

3. UJI T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.041	2.929		1.721	0.086
	Komitmen Jangka Panjang (X1)	0.270	0.070	0.220	3.840	0.000
	Pendidikan dan Pelatihan (X2)	0.046	0.048	0.053	0.964	0.336
	Kesatuan Tujuan (X3)	0.208	0.143	0.085	1.455	0.147
	Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X4)	0.288	0.073	0.228	3.954	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

4. UJI REGRESI

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.041	2.929		1.721	0.086
	Komitmen Jangka Panjang (X1)	0.270	0.070	0.220	3.840	0.000
	Pendidikan dan Pelatihan (X2)	0.046	0.048	0.053	0.964	0.336
	Kesatuan Tujuan (X3)	0.208	0.143	0.085	1.455	0.147
	Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X4)	0.288	0.073	0.228	3.954	0.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

