

# **Pengaruh Total Quality Management dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada Industri Pesawat Terbang PT Dirgantara Indonesia)**

<sup>1</sup>Indah Permatasari, <sup>2</sup>Yuni Rosdiana, <sup>3</sup>Nurleli

<sup>1,2,3</sup>Prodi Akuntansi, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

e-mail: <sup>1</sup>indhpermatasari@gmail.com, <sup>2</sup>yuni\_sjafar@yahoo.com, <sup>3</sup>lelinur@yahoo.com

**Abstrak.** Manajerial merupakan elemen penting dalam perusahaan yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dalam pencapaiannya, dibutuhkan faktor-faktor pendukung yang dianggap dapat berpengaruh bagi kinerja manajerial salah satunya *Total Quality Management* dan Budaya Organisasi. *Total Quality Management* merupakan pendekatan yang berusaha untuk memaksimalkan daya saing perusahaan dengan melakukan perbaikan terus menerus. Sedangkan budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai yang diakui dan dianut oleh seluruh pihak dalam perusahaan. TQM ini dianggap mampu meningkatkan daya saing terutama dalam era globalisasi karena dia berfokus pada perbaikan kualitas suatu produk. begitupun dengan budaya organisasi dianggap dapat meningkatkan kinerja jika budaya yang dianut dan diterapkan bernilai baik. Dalam menghadapi MEA semua perusahaan diharapkan melakukan perbaikan untuk setiap produknya. Begitupun dengan PT Dirgantara Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh TQM dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial secara simultan dan parsial. Penelitian ini dilakukan di PT Dirgantara Indonesia didasarkan pada permasalahan yang terjadi yaitu belum mampu memenuhi komitmen on time delivery pesawat terbang, ketidakseimbangan utilisasi fasilitas produksi (manufacturing dan assembly), penjualan pesawat terbang dibawah kapasitas terpasang (6 unit/tahun), demografi SDM yang tidak proporsional dan Sistem informasi yang belum terintegrasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu explanatory dengan pendekatan survei. sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan kuisioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial sebesar 66,9% dimana didalamnya terdapat pengaruh secara parsial sebesar 24,6% dari tqm dan 42,4% dari budaya organisasi.

**Kata Kunci:** Total Quality Management (TQM), Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial

## **A. Pendahuluan**

### **1. Latar Belakang**

Sejak awal tahun 2015, Indonesia beserta negara-negara di wilayah Asia Tenggara telah membentuk kawasan terintegrasi yang dikenal dengan Masyarakat Ekonomi Asean (MEA). Dengan adanya program tersebut dapat dipastikan bahwa tingkat persaingan antar individu dan perusahaan pun akan semakin kompetitif. Dalam hal ini, kinerja manajerial menjadi fokus utama dalam melakukan inovasi agar menghasilkan produk yang lebih baik. Karena, semakin kompetitif persaingan maka pelanggan dan pihak eksternal pun akan semakin kritis dan teliti dalam menentukan pilihannya. Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan, perusahaan harus berfokus pada meningkatkan kualitas produk maupun jasa perusahaan serta memperhatikan dengan cermat kebutuhan pasar agar tetap dapat bersaing.

Dalam melakukan perbaikan terhadap suatu produk, tentu tidak lepas dari peran manajemen. Manajemen dituntut mampu menentukan strategi yang tepat agar dapat mencapai daya saing yang telah direncanakan. Kinerja manajerial yang baik dipercaya dapat mempengaruhi tingkat perolehan laba perusahaan. PT Dirgantara Indonesia

merupakan industri pesawat terbang pertama satu-satunya di Indonesia dan wilayah Asia Tenggara. Meskipun PT Dirgantara Indonesia merupakan satu-satunya industri pesawat terbang di Asia Tenggara, namun pada dasarnya perusahaan harus tetap memperbaiki kualitas produknya agar dapat bersaing dengan industri pesawat di negara lain.

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan adalah belum mampu memenuhi komitmen on time delivery pesawat terbang dan ketidakseimbangan utilisasi fasilitas produksi (manufacturing dan assembly). Selain itu, penjualan pesawat terbang dibawah kapasitas terpasang (6 unit/tahun), demografi SDM yang tidak proporsional dan Sistem informasi yang belum terintegrasi.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Dirgantara Indonesia”

## **2. Perumusan/Identifikasi Masalah dan Tujuan Penelitian**

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dan apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Berikut tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab perumusan/identifikasi masalah tersebut.

### **B. Kajian Pustaka/Landasan Teori**

Definisi *Total Quality Management* (TQM) menurut Tjiptono & Diana (2003:4) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. TQM memiliki sepuluh karakteristik atau unsur utama (Goetsch dan Davis, 1994, pp. 14-18) dalam Nasution (2005:22) yaitu : Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerjasama Tim (*Teamwork*), Perbaikan sistem secara bekesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan, Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Menurut Schein (1988) dalam (Poerwanto, 2008:15): “budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan dan dianut bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah-masalah adaptasi dengan lingkungan eksternal dan integrasi internal.” Berdasarkan pendapat Fred Luthans dan Stephen P. Robbins dalam Mangkunegara (2005:122) mengemukakan bahwa pelaksanaan organisasi dapat dikaji dari karakteristik budaya organisasi yaitu: Perilaku individu yang tampak, Norma-norma yang berlaku dalam organisasi, Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi, Falsafah manajemen, Peraturan yang berlaku, Iklim organisasi, Inisiatif individu organisasi, Toleransi terhadap resiko, Pengarahan pimpinan (manajemen), Integrasi kerja, Dukungan manajemen (pimpinan dan manajer), Pengawasan kerja, Identitas individu organisasi, Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja, Toleransi terhadap konflik, Pola komunikasi.

Menurut Mahoney dan Carrol dalam Fitriah dan Lilis (2013:76) mengemukakan yang dimaksud kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervise, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Menurut Mahoney dalam I Made Narsa dan Rani Dwi (2003:18-34) menyatakan penilaian kinerja dapat dilihat dari pelaksanaan

delapan dimensi kinerja personal yaitu : Perencanaan, Investigasi, Pengkoordinasian, Evaluasi, Pengawasan (Supervisi), Pengaturan staf (Staffing), Negosiasi, Perwakilan (Representatif).

### C. Metodologi Penelitian/Metode dan Sasaran Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Explanatory research* dengan pendekatan survei. menurut Bungin (2013:51) metode penelitian *explanatory* adalah penelitian yang dilakukan untuk menggambarkan suatu generalisasi atau menjelaskan hubungan satu variabel dengan varabel yang lain, karena itu penelitian eksplanasi menggunakan hipotesis dan untuk menguji hipotesis digunakan statistik inferensial.

Objek dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM), Budaya Organisasi, dan Kinerja Manajerial. Sumber data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer dan sekunder, dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner yang didalamnya terdapat pernyataan yang berkaitan dengan Total Quality Management, Budaya Organisasi dan Kinerja Manajerial. Responden dalam penelitian ini adalah manajer dan jajaran manajemen di PT Dirgantara Indonesia.

### D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 1. Analisis Hasil Penelitian

- Analisis Total Quality Management

Berdasarkan jawaban responden untuk 20 pernyataan mengenai *Total Quality Management* di peroleh hasil perhitungan dibawah ini :

**Tabel 4.1** Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel *Total Quality Management*

No	Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	Kriteria
1	Fokus pada pelanggan	460	495	92,93%	Sangat Baik
2	Obsesi terhadap kualitas	277	330	83,94%	Baik
3	Pendekatan ilmiah	285	330	86,36%	Sangat Baik
4	Komitmen jangka panjang	284	330	86,06%	Sangat Baik
5	Kerjasama tim	268	330	81,21%	Baik
6	Perbaikan proses secara berkesinambungan	267	330	80,91%	Baik
7	Pendidikan dan pelatihan	241	330	73,03%	Baik
8	Kebebasan terkendali	245	330	74,24%	Baik
9	Kesatuan tujuan	266	330	80,61%	Baik
10	Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	100	165	60,61%	Cukup Baik
<b>Total</b>		<b>2693</b>	<b>3300</b>	<b>81,61%</b>	<b>Baik</b>

Tabel di atas merupakan tabel rekapitulasi hasil skor jawaban responden pada variabel *total quality management* berdasarkan pada masing-masing dimensi. Setelah melakukan perhitungan didapat skor aktual secara keseluruhan untuk variabel tersebut

sebesar 2693 dari skor ideal 3300 sehingga didapat prosentase pencapaian sebesar 81,61%. Nilai 81,61% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2007:84) sudah tergolong cukup baik, sehingga dapat diketahui bahwa *total quality management* di PT Dirgantara Indonesia dinilai baik.

- Analisis Budaya Organisasi

Berdasarkan jawaban responden untuk 18 pernyataan mengenai *budaya organisasi* di peroleh hasil perhitungan dibawah ini :

**Tabel 4.2** Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel Budaya organisasi

No	Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	Kriteria
1	Perilaku individu yang tampak	122	165	73,94%	Baik
2	Norma-norma yang berlaku dalam organisasi	272	330	82,42%	Baik
3	Nilai-nilai yang dominan dalam kehidupan organisasi	141	165	85,45%	Sangat Baik
4	Falsafah manajemen	142	165	86,06%	Sangat Baik
5	Peraturan yang berlaku	150	165	90,91%	Sangat Baik
6	Iklm organisasi	134	165	81,21%	Baik
7	Inisiatif individu organisasi	249	330	75,45%	Baik
8	Toleransi terhadap resiko	133	165	80,61%	Baik
9	Pengarahan pimpinan (manajemen)	139	165	84,24%	Sangat Baik
10	Integrasi kerja	141	165	85,45%	Sangat Baik
11	Dukungan manajemen	127	165	76,97%	Baik
12	Pengawasan kerja	128	165	77,58%	Baik
13	Indentitas individu organisasi	129	165	78,18%	Baik
14	Sistem penghargaan terhadap prestasi kerja;	98	165	59,39%	Cukup Baik
15	Toleransi terhadap konflik	117	165	70,91%	Baik
16	Pola komunikasi	123	165	74,55%	Baik
<b>Total</b>		<b>2345</b>	<b>2970</b>	<b>78,96%</b>	<b>Baik</b>

Tabel di atas merupakan tabel rekapitulasi hasil skor jawaban responden untuk variabel budaya organisasi pada masing-masing dimensi dan didapat skor aktual secara keseluruhan untuk variabel tersebut sebesar 2345 dari skor ideal 2970 sehingga didapat presentase pencapaian sebesar 78,96%. Nilai 78,96% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2007:84) sudah tergolong cukup baik, sehingga dapat diketahui bahwa budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai baik.

- Analisis Kinerja Manajerial

Berdasarkan jawaban responden untuk 8 pernyataan mengenai *Kinerja*

manajerial, di peroleh hasil perhitungan dibawah ini :

**Tabel 4.3** Rekapitulasi Jawaban Responden pada Variabel Budaya organisasi

No	Dimensi	Alternatif Jawaban					Skor Aktual	Skor Ideal	(%)	Kriteria	
		SL	S	KK	J	TP					
1	perencanaan	F	14	8	6	4	1	129	165	78,18%	Baik
		%	42,4	24,2	18,2	12,1	3,0				
2	Investigasi	F	6	10	8	5	4	108	165	65,45%	Baik
		%	18,2	30,3	24,2	15,2	12,1				
3	Pengkoordinasian	F	12	15	5	0	1	136	165	82,42%	Baik
		%	36,4	45,5	15,2	0,0	3,0				
4	Evaluasi	F	5	15	9	2	2	118	165	71,52%	Baik
		%	15,2	45,5	27,3	6,1	6,1				
5	Pengawasan	F	11	14	6	1	1	132	165	80,00%	Baik
		%	33,3	42,4	18,2	3,0	3,0				
6	pengaturan Staff	F	4	9	11	1	8	99	165	60,00%	Cukup Baik
		%	12,1	27,3	33,3	3,0	24,2				
7	Negosiasi	F	3	6	8	4	12	83	165	50,30%	Kurang Baik
		%	9,1	18,2	24,2	12,1	36,4				
8	perwakilan	F	5	5	6	4	13	84	165	50,91%	Kurang Baik
		%	15,2	15,2	18,2	12,1	39,4				
<b>Total Akumulasi</b>							<b>889</b>	<b>1320</b>	<b>67,35%</b>	<b>Cukup Baik</b>	

Tabel di atas merupakan tabel rekapitulasi hasil skor jawaban responden pada variabel kinerja manajerial pada masing-masing dimensi dan didapat skor aktual secara keseluruhan untuk variabel tersebut sebesar 889 dari skor ideal 1320 sehingga didapat prosentase pencaaian sebesar 67,35%. Nilai 67,35% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati, (2007:84) sudah tergolong cukup baik, sehingga dapat diketahui bahwa budaya organisasi di PT Dirgantara Indonesia sudah dinilai cukup baik.

## 2. Analisis Pengujian Hipotesis

Secara fungsional, persamaan regresi kedua variable independen yang diteliti, yaitu penerapan *Total Quality Management* ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Manajerial diformulasikan sebagai berikut.

$$= + {}_1X_1 + {}_2X_2$$

Keterangan:

Y = Kinerja Manajerial

= Konstanta

$X_1$  = *Total Quality Management*

$X_2$  = Budaya Organisasi

i = Koefisien regresi pada masing-masing variabel independen

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil regresi sebagai berikut:

**Tabel 4.4** Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.738	3.243		-.844	.405
Total Quality Management (X1)	.183	.057	.380	3.199	.003
Budaya Organisasi (X2)	.273	.057	.568	4.782	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -2,738 + 0,183X_1 + 0,273X_2$$

Berdasarkan pada persamaan diatas, dapat dilihat bahwa koefisien regresi untuk *Total Quality Management* (X<sub>1</sub>) memiliki tanda positif yang berarti semakin baik *Total Quality Management* maka akan meningkatkan kinerja manajerial. begitupun dengan koefisien regresi budaya organisasi (X<sub>2</sub>) yang memiliki tanda positif artinya, semakin baik budaya organisasi di perusahaan maka akan meningkatkan kinerja manajerial di perusahaan tersebut.

Setelah dilakukan analisis regresi berganda, selanjutnya akan dilakukan pengujian untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara *Total Quality Management* dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. berikut ini hasil pengolahan data untuk koefisien determinasi :

**Tabel 4.5** Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	RSquare	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.818 <sup>a</sup>	.669	.647	3.07897243

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Total Quality Management (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berdasarkan hasil output SPSS di atas, diketahui bahwa nilai koefisien determinasi atau *Rsquare* sebesar 0,669 atau 66,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *total quality management* dan budaya organisasi secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia sebesar 66,9%, sedangkan sisanya sebesar 100%-66,9% = 33,1% merupakan pengaruh atau kontribusi dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti gaya kepemimpinan dan sistem penghargaan.

Sedangkan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial maka dilakukan dengan cara nilai *beta X zero order* pada hasil output SPSS sebagai berikut :

**Tabel 4.6** Hasil Pengujian Koefisien Determinasi Parsial**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Standardized Coefficients	Correlations
		Beta	Zero-order
1	Total Quality Management (X1)	.380	.646
	Budaya Organisasi (X2)	.568	.746

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial (Y)

Berikut disajikan hasil pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan rumus *beta X zero order* :

- 1) Variabel *total quality management* =  $0,380 \times 0,646 = 0,246$  atau 24,6%
- 2) Variabel budaya organisasi =  $0,568 \times 0,746 = 0,424$  atau 42,4%

Dari hasil perhitungan di atas, diketahui bahwa dari total kontribusi secara simultan yang diberikan sebesar 66,9% ternyata sebesar 24,6% dari *total quality management* dan 42,4% dari budaya organisasi, sehingga terlihat bahwa budaya organisasi memberikan kontribusi paling dominan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia.

### E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis mengambil beberapa kesimpulan sesuai rumusan masalah yang diajukan, yaitu sebagai berikut :

1. Secara parsial *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia, dengan kontribusi sebesar 24,6%.
2. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia, dengan kontribusi sebesar 42,4%.
3. Secara simultan *total quality management* dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Dirgantara Indonesia, dengan total kontribusi sebesar 66,9% sedangkan sisanya sebesar 33,1% merupakan kontribusi dari variabel lain diluar penelitian.

### Daftar Pustaka

- Bungin, Burhan. 2013. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial lainnya. Jakarta. Kencana Prenada Media Group
- Indrawan, Rully dan Poppy Yaniawati. 2014. Metodologi Penelitian: kuantitatif, kualitatif, campuran untuk manajemen, pembangunan dan pendidikan. Bandung: PT. Refika Aditama

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung. PT. Refika Aditama.

Mangkuprawira. 2011. *Manajemen Sumber Daya manusia Strategik*. Edisi kedua. Bogor. Ghalia Indonesia

Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Edisi kedua. Bogor. Ghalia Indonesia

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003. *Total Quality Management (TQM)*, edisi revisi, Yogyakarta, Andi.

