PENGARUH KARAKTERISTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PHILLIPS SEAFOODS INDONESIA PASURUAN JAWA TIMUR

SKRIPSI
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN

Oleh:
SINTYA LUSYANA
NIM. 125080401111007

FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016

PENGARUH KARAKTERISTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PHILLIPS SEAFOODS INDONESIA PASURUAN JAWA TIMUR

SKRIPSI
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN

Sebagai Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana Perikanan di Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan
Universitas Brawijaya

Oleh:
SINTYA LUSYANA
NIM. 125080401111007

FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016

SKRIPSI
PENGARUH KARAKTERISTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PHILLIPS SEAFOODS INDONESIA PASURUAN JAWA TIMUR

Oleh :
SINTYA LUSYANA
NIM. 125080401111007

Telah dipertahankan didepan penguji
pada tanggal 01 Agustus 2016
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

SK Dekan No :_____

Tanggal :_____

Dosen Penguji I	**Mengetahui,** **Dosen Pembimbing I**
Dr. Ir. Anthon Effani, MP **NIP. 19650717 199103 1 006** **Tanggal:**	**(Dr. Ir. Harsuko Riniwati, MP)** **NIP. 19660604 199002 2 001** **Tanggal :**
Dosen Penguji II	**Dosen Pembimbing II**
Mohammad Fattah S.Pi, M.Si **NIP. 20150686 0513 1 001** **Tanggal:**	**Tiwi Nurjannati Utami S.Pi, MM** **NIP. 19750322 200604 2 002** **Tanggal :**

Mengetahui,
Ketua Jurusan SEPK

(Dr. Ir. Nuddin Harahap, MP)
NIP. 19610417 199003 1 001
Tanggal:

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi yang saya tulis ini benar benar merupakan hasil karya saya sendiri, dan sepanang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil penjiplakan (plagiasi), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut, sesuai hukum yang berlaku di Indonesia.

Malang, Mei 2016
Mahasiswa

SINTYA LUSYANA
NIM. 125080401111007

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Allah SWT karena atas berkah dan limpahan rahmat-Nya laporan ini dapat terselesaikan
2. Dr.Ir. Nuddin Harahap, MP selaku ketua jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan KelautanUniversitas BRawijaya
3. Dr.Ir . Anthon Efani, MP selaku ketua Program studi Agrobisnis Perikanan Universitas Bawijaya
4. Dr. Ir. Harsuko Riniwati, MP dan Tiwi Nurjannati Utami, S.Pi, MM selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan masukan yang bermanfaat bagi penulis
5. Dr. Ir. Anthon Effani, MP dan Mohammad Fattah S.Pi, M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang bermanfaat bagi penulis
6. Bapak dan ibu PT.Phillips Seafoods Indonesia yang telah memberikan bantuan dalam memperlancar penelitian ini.
7. Terimakasih yang sebanyak – banyak ku persembahkan kepada Bapak dan ibu serta kakak dan adik – adikku tercinta atas dorongan yang kuat, kebijaksaan serta do'a.
8. Serta buat aisah, mega, ninda dan seluruh teman seperjuangan AP 2012 yang telah memberi semangat dan dukungannya.

Malang, Mei 2016

Penulis

RINGKASAN

SINTYA LUSYANA. Pengaruh Karakteristik *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan Jawa Timur. (dibawah bimbingan Dr.Ir Harsuko Riniwati, MP dan Tiwi Nurjannati Utami, S.Pi, MM).

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompetitif menuntut perusahaan harus menciptakan strategi bersaing yang baik di pasar, dengan menerapkan praktek pengelolaan operasi perusahaan yang melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam sektor perikanan pemerintah telah merancang persiapan peningkatan daya saing nasional sektor kelautan dan perikanan. Perikanan yang dibangun berwujud perikanan modern yang tangguh, efisien yang dikelola profesional dan memiliki keunggulan memenangkan pasar persaingan global. Terbukti dengan ekspor komoditas perikanan yang terus meningkat, salah satunya rajungan *(Portunus pelagicus)* mencapai US$ 14,4 juta per tahun atau sekitar Rp 5 Trilliun. Peningkatan industri perikanan tersebut perlu adanya kinerja yang unggul dalam mencapai laba yang maksimal dengan pengelolaan manajemen sumberdaya manusia yang baik agar mampu mengelola pemanfaatan sumberdaya alam untuk menghasilkan kualitas yang terbaik. Cara terbaik untuk untuk memperbaiki ketiga komponen tersebut secara berkesinambungan adalah menerapkan *Total Quality Management (TQM).* Secara studi empiris menunjukkan bahwa TQM dianggap sebagai alat meningkatkan kinerja manajerial namun ada beberapa penelitian yang hasilnya negatif.

Penelitian ini dilaksanakan di PT.Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur pada bulan Maret 2016. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis : 1). Penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada perusahaan; 2). Pengaruh karakteristik *Total Quality Management (TQM)* baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial; 3). Pengaruh karakteristik *Total Quality Management (TQM)* yang paling dominan terhadap kinerja manajerial.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Jenis penelitian ini adalah assosiatif kausal.Jenis data yang dikumpulkan meliputi data primer dan data sekunder. Untuk teknik pengambilan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara. Metode analisa yang digunakan ada dua macam analisa yaitu analisa kuantitatif dan analisa kualitatif.

Penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada usaha pengalengan rajungan ini telah bertujuan bisnis yaitu kepuasan pelanggan yang merupakan variabel utama dalam TQM, dalam proses produksinya telah melakukan perbaikan system secara berkesinambungan dan terdapat pelatihan untuk mengembangkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Hasil dari perhitungan analisis regresi linear berganda dengan menggunakan SPSS 15 diperoleh persamaan sebagai berikut Y= $Y = 9.712 + 1.225X_1 + 0.174X_2 + 0{,}400X_3 + 0{,}041X_4 + 0{,}026X_5 + 0{,}277X_6 + 0{,}760\ X_7$

– 0.026X_8 – 0,026X_9 - 0,162$X_{10.}$ Berdasarkan hasil yang diperoleh dari uji asumsi BLUE *(The Best Linear Unbiased Estimate)* tersebut terpenuhi yaitu tidak terjadi multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastis, data terdistribusi secara normal dan berdasarkan nilai *Adjusted R square* sebesar 0,867 artinya variabel dependent (Kinerja Manajerial dapat dijelaskan oleh variabel independent) *(TQM)* sebesar 86,7% dan sisanya 13,3% dijelaskan oleh variabel lain selain model. Berdasarkan uji F diperoleh nilai F hitung sebesar 23,252 lebih besar dari F tabel 2,25 artinya variabel independent mempengaruhi variabel dependent secara simultan dengan nilai sig 0,000 lebih kecil dari 0,01 (Selang kepercayaan 99%) sehingga dapat digunakan sebagai penduga yang baik danlayak digunakan. Berdasarkan uji t yangmempengaruhi variabel dependent secara parsial yaitu variabel focus pada pelanggan, variabel perbaikan system secara berkesinambungan dan variabel pendididkan dan pelatihan berpengaruh nyata terhadap kinerja manajerial dengan taraf kepercayaan 95%, sedangkan variabel lain tidak berpengaruh secara parsial. Untuk Uji dominan didapatkan variabel focus pada pelanggan memiliki nilai kontribusi tertinggi dengan nilai 58,1% yang merupakan realisasi TQM paling optimal.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disarankan; 1). Perlu adanya evaluasi setiap unsur TQM apakan sudah diterapkan dalam jangka waktu panjang sehingga dapat memberikan dampak positif yang sangat besar. 2). Hanya terdapat tiga variabel yang berpengaruh secara parsial diharapkan dapat menjalankan ketujuh variabel lainya agar melancarkan penccapaian tujuan perusahaan. 3). Untuk peneliti selanjutnya diharapkan menghubungkan pada variabel lain terkait implementasi TQM pada Kinerja Manajerial melihat hasil sisa R square sebesar 13,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya laporan usulan skripsi ini dapat terselesaikan dengan judul "PENGARUH KARAKTERISTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERADAP KINERA MANAGERIAL PADA PT. PHILLIPS SEAOODS INDONESIA PASURUAN JAWA TIMUR". Penyusunan laporan ini merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Perikanan pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Universitas Brawijaya.

Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan ini, semoga Allah SWT membalas dengan balasan yang lebih baik, dan tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi banyak kalangan.

Penulis menyadari bahwa laporan ini masih banyak kekurangan dan kelemahan baik berupa materi ataupun penulisannya, sehingga masukan dan saran yang membangun dari semua pihak yang berkepentingan sangat diharapkan untuk perbaikannya.

Malang, Mei 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH	iv
HALAMAN RINGKASAN	v
HALAMAN KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xiv
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan	6
1.4 Kegunaan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Total Quality Management	7
2.1.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)	7
2.1.2 Karakteristik Total Quality Management (TQM)	8
2.1.3 Manfaat Total Quality Management (TQM)	11
2.2 Kinerja Manajerial	13
2.3 Penelitian Terdahulu	14

2.4 Kerangka Berpikir 16

2.5 Hipotesis..... 19

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian 20

3.2 Obyek Penelitian 20

3.3 Pendekatan Penelitian 20

3.4 Populasi Dan Sampel..... 21

3.5 Jenis Dan Sumber Data 22

3.5.1 Data Primer 22

3.5.2 Data Sekunder..... 23

3.6 Teknik Pengumpulan Data 23

3.7 Definisi Operasional 26

3.8 Metode Analisis Data 30

3.8.1 Uji Statistik..... 31

3.8.2 Model Analisis Data 35

3.8.3 Pengujian Hipotesis..... .. 36

3.9 Operasional Variabel Penelitian..... 38

BAB IV KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN DAN PERUSAHAAN

4.1 Keadaan Umum Daerah Penelitian..... 41

4.1.1 Letak Geografis Dan Keadaan Topografi..... 41

4.1.2 Keadaan Demografi Penduduk..... 42

4.1.3 Keadaan Umum Perikanan Kecamatan Rejoso..... 43

4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian 45

4.2.1 Lokasi Perusahaan..... 45

4.2.2 Sejarah Perusahaan…… 46
4.2.3 Visi Dan Misi Perusahaan…… 48
4.2.4 Produk PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan…… 49
4.2.5 Proses Produksi Perusahaan…… 50
4.2.6 Struktur Organisasi Perusahaan…… 53
4.2.7 Tupoksi Karyawan …… 54
4.2.8 Tenaga Kerja…… 61

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Penerapan Total Quality Management Perusahaan…… 64
5.2 Deskripsi Karakteristik Responden…… 65
5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin…… 65
5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia…… 66
5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan…… 67
5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja…… 68
5.3 Analisis Deskriptif…… 68
5.3.1 Fokus Pada Pelanggan (X_1)…… 69
5.3.2 Obsesi Terhadap Kualitas (X_2)…… 70
5.3.3 Pendekatan Ilmiah (X_3)…… 71
5.3.4 Komitmen Jangka Panjang (X_4)…… 72
5.3.5 Kerjasama Tim (X_5)…… 73
5.3.6 Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_6)…… 74
5.3.7 Pendidikan Dan Pelatihan (X_7)…… 75
5.3.8 Kebebasan Yang Terkendali (X_8)…… 76
5.3.9 Kesatuan Tujuan (X_9)…… 77
5.3.10 Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X_{10})…… 78

5.3.11 Kinerja Manajerial (Y)…….…….... 79

5.4 Hasil Penelitian…….… 80

5.4.1 Uji Validitas …….. 80

5.4.2 Uji Realibilitas……..…… 81

5.4.3 Uji Asumsi Klasik…… 82

A. Uji Non – Multikolineraitas……..……. 82

B. Uji Non- Autokorelasi…….. 83

C. Uji Heteroskedastis……..... 84

D Uji Normalitas……. 85

5.4.4 Uji Regresi Linear Berganda…….. 86

5.4.5 Pengujian Hipotesis…… 92

A. Uji Signifikan Parsial (Uji T)……..…….... 94

B. Uji Signifikan Simultan (Uji F)……..……. 97

C. Koefisien Determinasi (R2)……... 98

D. Uji Variabel Dominan ……..…. 99

5.6 Implikasi Hasil Penelitian…… 100

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan…… 102

6.2 Saran…….. 103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

1. Identifikasi Variabel Penelitian..... 38
2. Data Curah Hujan 7 Tahun Terakhir..... 44
3. Luas Dan Tata Guna Lahan..... 44
4. Jumlah Penduduk Berdasarkan Mata Pencaharian..... 45
5. Data Usaha Perikanan..... 45
6. Data Potensi Perikanan Kecamatan Rejoso..... 46
7. Produk PT.Phillips Seafoods Indonesia..... 51
8. Proses Produksi PT. Phillips Seafoods Indonesia..... 52
9. Data Karyawan Di PT. Phillips Seafoods Indonesia..... 66
10. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....67
11. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia..... 67
12. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan 68
13. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja..... 68
14. Fokus Pada Pelanggan (X_1)..... 69
15. Obsesi Terhadap Kualitas (X2) 70
16. Pendekatan Ilmiah (X3) 71
17. Komitmen Jangka Panjang (X4) 72
18. Kerjasama Tim (X5) 73
19. Perbaikan System Secara Beresinambungan (X6) 74
20. Pendidikan Dan Pelatihan (X7) 75

21. Kebebasan Yang Terkendali (X8) 76
22. Kesatuan Tujuan (X9) 77
23. Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X10) 78
24. Kinerja Manajerial (Y) 79
25. Hasil Ui Validitas TQM (X) 80
26. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y) 81
27. Hasil Uji Realibilitas TQM (X) Dan Kinerja Manajerial (Y) 82
28. Hasil Uji Asumsi Non-Multikolinearitas..... 83
29. Hasil Uji Asumsi Non-Autokorelasi..... 83
30. Hasil Uji Asumsi Normalitas..... 85
31. Hasil Uji Regresi Linear Berganda..... 86
32. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji T) 93
33. Hasil Ui Signifikasnsi Simultan (Uji F) 98
34. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2) 98
35. Hasil Uji Variabel Dominan 99

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1. Manfaat Total Quality Management..... 12
2. Kerangka Pemikiran Penelitian 18
3. Struktur Organisasi PT. Phillips Seafoods Indoneisia..... 55
4. Hasil Uji Asumsi Heteroskedastis 84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1.	Peta Lokasi PT.Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan Jawa Timur.....	106
2.	Kuesioner.....	107
3.	Tabulasi Hasil Kuesioner.....	114
4.	Daftar Pertanyaan Wawancara	142

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan antara perusahaan di pasar global yang sangat ketat menuntut perusahaan harus mengelola bisnis secara efektif dan efisien melalui, peningkatan kinerja dan mutu usahanya agar tujuan organisasi yang telah dirancang dapat bertahan dan bersaing dalam perdagangan bebas seperti saat sekarang. Karena kualitas produk merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing produk, selain biaya produksi dan ketepatan waktu produksi.

Peningkatan daya saing juga telah disadari sepenuhnya oleh pemerintah salah satunya di sektor perikanan. Kementerian Kelautan dan Perikanan telah mempersiapkan rancangan Instruksi Presiden (Inpres) peningkatan daya saing Nasional sektor kelautan dan perikanan yang disusun dibawah koordinasi Kemenko Perekonomian yang dalam proses penandatangan Presiden (Malau, 2014)

Sosok perikanan yang harus dibangun adalah berwujud perikanan modern yang tangguh, efisien yang dikelola profesional dan memiliki keunggulan memenangkan persaingan di pasar global baik untuk tujuan pemenuhan kebutuhan dalam negeri maupun ekspor. Dengan semakin teringretasinya perekonomian indonesia ke dalam perekonomian dunia di era globalisasi dewasa ini, menuntut pengembangan usaha perikanan harus siap menghadapi persaingan terbuka yang semakin ketat agar tidak tersaingi oleh pesaing - pesaing luar negeri. (Wahyudi dalam Malda, 2014)

Selain itu, dalam kondisi persaingan yang terus meningkat pada masa sekarang, untuk mencapai tujuan perusahaan menciptakan kinerja yang unggul dalam mencapai laba yang maksimal. Maka, manajemen perusahaan dituntut untuk dapat

mengelola sumberdaya yang dimilikinya dengan lebih efektif dan efisien serta dapat menghasilkan keputusan yang menunjang terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja manajerial diartikan salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatkan kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja menjadi gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi perencanaan suatu organisasi oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mardiyah dan Listiningsih, 2005: 258)**.**

Di dalam organisasi modern, pengukuran kinerja memberikan mekanisme penting bagi karyawan untuk digunakan menjelaskan tujuan dan strandart-strandart kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu selanjutnya. Pengukuran kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya. Penerapan system pengukuran kinerja pada suatu perusahaan adalah guna mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kerja. Semakin sering suatu perusahaan tersebut melakukan pengukuran kinerja pada karyawannya maka perusahaan akan lebih meningkatkan kinerja pada karyawannya, seingga dengan meningkatkan kinerja maka mutu yang menjadi tujuan utama akan dapat tercapai. (Ismunawan dalam Hasanah, 2013)

. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia proses dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan

komponen – komponen sumber daya manusia, proses dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management.*

Total Quality Management (TQM) adalah salah satu strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas produksi melibatkan seluruh tenaga kerja baik di lingkungan industri. Perusahaan dan TQM merupakan dua hal yang saling membutuhkan. Dengan adanya filosofi TQM yang melakukan perbaikan secara terus- menerus untuk dapat memenuhi keinginan, kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga dapat dijadikan sarana menuju perkembangan dari waktu ke waktu sehingga bisa memberikan kemajuan bagi perusahaan tersebut.

Ekspor komoditas perikanan rajungan *(Portunus pelagicus)* Indonesia sumbangannya mencapai US$ 14,4 juta per tahun atau sekitar Rp 5 Triliun. (Maskur, 2016). Rajungan dalam dunia perdagangan merupakan produk perikanan yang mempunyai potensi dan prospek yang cukup baik serta nilai ekonomis yang cukup tinggi dengan pasar konsumen luar negeri dapat mampu meningkatkan perekonomian negara. Berdasarkan Assosiasi Pengolah Rajungan Indonesia (APRI) hingga 2015 sudah terdapat 14 perusahaan yang ikut andil dalam menyumbang devisa Negara, salah satunya adalah perusahaan PT.Phillips Seafoods Indonesia merupakan perusahaan Penanaman Modal Asing asal Amerika Serikat, perusahaan yang bergerak dibisnis pengalengan rajungan mempunyai konsumen luar negeri ke Amerika, Asia (Thailand, Siangapura), Eropa (Inggris) dan Australia. Perusahanaan ini telah berdiri sejak tahun 1994 selama empat tahun perusahaan beroperasi tidak ada pesaing dalam menjalankan usahanya, pada tahun kelima muncul perusahaan lain yang sejenis sebagai pesaing hingga sekarang. Perusahaan yang telah berkembang pesat di Indonesia, dengan beberapa cabang pabrik yang ada seperti Plant Pasuruan, Plant Sulawesi (Ujung

Pandang), Plant Lampung, dan Plant Pemalang yang merupakan rintisan pabrik pertama yang didirikan di Indonesia. Dalam kondisi semacam ini perlunya strategi bersaing untuk memenangkan perusahaan sejenis salah satunya dengan menerapkan *Total Quality Management* yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh dengan memperbaiki kualitas manajemen sehingga dapat memaksimumkan daya saing perusahaan.

Studi empiris yang menguji pengaruh praktik TQM terhadap kinerja manajerial telah banyak dilakukan pada penelitian sebelumnya. TQM memang dianggap sebagai alat yang dapat meningkatkan kinerja manajerial yang dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Adang dan Erna (2013), namun ada beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan negatif antara TQM dan kinerja manajerial, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Sari (2009), hubungam TQM dan kinerja manajerial tidak ditemukan bukti bahwa organisasi yang mempraktekkan TQM dapat mencapai kinerja yang tinggi. Hal ini membuat peneliti ingin melihat ke konsistenan penelitian mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini variabel independen yang digunakan sebagai stimulus variabel dependennya. Terdapat sepuluh karakteristik TQM sebagai variabel independen, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan Jawa Timur. Perusahaan pengolahan produk hasil laut berupa rajungan yang diolah menjadi daging rajungan kaleng pasteurisasi (*Canned Pasteurized Crab Meat*). PT.Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan, bermitra dengan perusahaan induk

Phillips Foods Inc, yang berkedudukan di Baltimore Maryland USA. Kebijakan perusahaan utamanya dalam penerapan prosedur *Quality Assurance* berlaku sama dengan standart mutu Phillips, sehingga produk Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan memenuhi syarat kualitas untuk pasaran *Frozen* Seafoods di Amerika Serikat oleh Phillips Foods Inc. Dengan Demikian penulis memilih perusahaan ini karena perusahaan ini merupakan perusahaan ekspor yang memiliki daya saing sangat tinggi. Sehingga penulis ingin melihat apakah perusahaan tersebut sudah menerapkan *Total Quality Management* dalam strategi bersaingnya dan apakah penerapan *Total Quality Management* mempengaruhi kinerja perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Untuk memperjelas permasalahan yang akan diteliti dan penelitian dapat dilakukan dengan sebaik – baiknya agar tidak terjadi perluasan permasalahan dan kerancuan dalam penafsiran, maka peneliti merumuskan terlebih dahulu berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

a. Bagaimana penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan
b. Apakah karakteristik *Total Quality Management (TQM)* berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan
c. Manakah variabel karakteristik *Total Quality Management (TQM)* yang lebih dominan mempengaruhi kinerja manajerial pada PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan?

1.3 Tujuan

Suatu penelitian dibentuk karena adanya tujuan – tujuan tertentu untuk dicapai. Berdasarkan latar belakang masalah, maka penelitian ini mempunyai tujuan:

a. Menggambarkan penerapan *Total Quality Management (TQM)* pada PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan
b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh karakteristik *Total Quality Management (TQM)* baik secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajerial pada PT.Phillips Seafoods Indonesia
c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh Karakteristik*Total Quality Management (TQM)* yang paling dominan terhadap kinerja manajerial pada PT. Phillips Seafoods Indonesia

1.4 Kegunaan

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

1. Bagi Perusahaan ; sebagai masukan dalam melakukan kontrol terhadap manajemen mutu perusahaan agar dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.
2. Bagi Peneliti ; untuk menambah wawasan penulis tentang pegaruh TQM terhadap kinerja manajerial serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian – penelitian tentang pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Total Quality Management*

2.1.1 Pengertian Total Quality Management (TQM)

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya(Tjiptono dan Diana, 2003:4).

Manajemen kualitas total (TQM) adalah konsep dan metoda yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pengolahan perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Dalam TQM tidak hanya pihak manajemen yang bertanggungjawab dalam memenuhi untuk memperbaiki kualitas produk atau jasa dihasilkannya (Bennet dan Kerr dalam Rivai dan Ella, 2009)

Dasar filosofi TQM adalah ide pencegahan kecacatan (*defect)* versus pendekatan kecacatan. Secara tradisional, usaha - usaha kontrol kualitas telah berkonsentrasi pada pendeteksian kecacatan melalui inspeksi setelah produk dibuat / dirakit. Proses ini berakibat *rework* dan limbah. Dalam filosofi TQM, kontrol kualitas adalah aktifitas terus - menerus (*on-going)* diseluruh siklus proses. Berfokus pada pemahaman penyebab masalah dan berusaha mengurangi atau menghilangkan dampaknya dalam bentuk yang paling efektif biaya. Dengan menggunakan pemahaman karyawan terhadap masalah-masalah pekerjaannya, TQM membuka jalan kedalam kemampuan kreatifitas karyawan untuk menemukan solusi masalah tersebut. TQM berfokus pada orang :mendorong formasi tim dan pemberdayaan karyawan.

2.1.2 Karakteristik Total Quality Management (TQM)

Goetsch dan Davis (Tjiptono dan Diana, 2003:15), mengemukakan sepuluh unsur utama TQM. Kesepuluh unsur tersebut adalah fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, perbaikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dalam pemberdayaan karyawan. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama yaitu:

a. Meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja.
b. Keterlibatan karyawan juga meningkatkan "rasa memiliki" dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Total quality approach hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik TQM berikut ini:

1. **Fokus pada pelanggan**

   Dalam 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, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa

2. **Obsesi terhadap kualitas**

   Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentuan 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 prespektif "Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik?" Bila suatu organisasi terobsesi dengan kualitas, maka berlaku prinsip '*good enough is never good enough'.*

3. **Pendekatan ilmiah**

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

4. **Komitmen jangka panjang**

   TQM merupakan suatu paradigma baru dalam melakasanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

5. **Kerja sama tim (*teamwork)***

   Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, sering kali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung

hanya menggunakan dan menghasbiskan energi yangseharusnya dipusatkan pada upaya perbaiakan kualitas yang ada pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal

6. **Perbaikan sistem secara berkesinambungan**

   Setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu sistem / lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus – menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat

7. **Pendidikan dan pelatihan**

   Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. 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 denga perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

8. **Kebebasan yang terkendali**

   Dalam TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dam pemecahan merupakan unsur yang sangt penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat menigkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusaan yang telah dibuat. Selainitu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

9. **Kesatuan tujuan**

   Supaya TQM 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/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. **Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan**

    Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM. Usaha untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak – pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab keputusan dengan melibatkan orang - orang yang harus melaksanakannya.

2.1.3 Manfaat Total Quality Management (TQM)

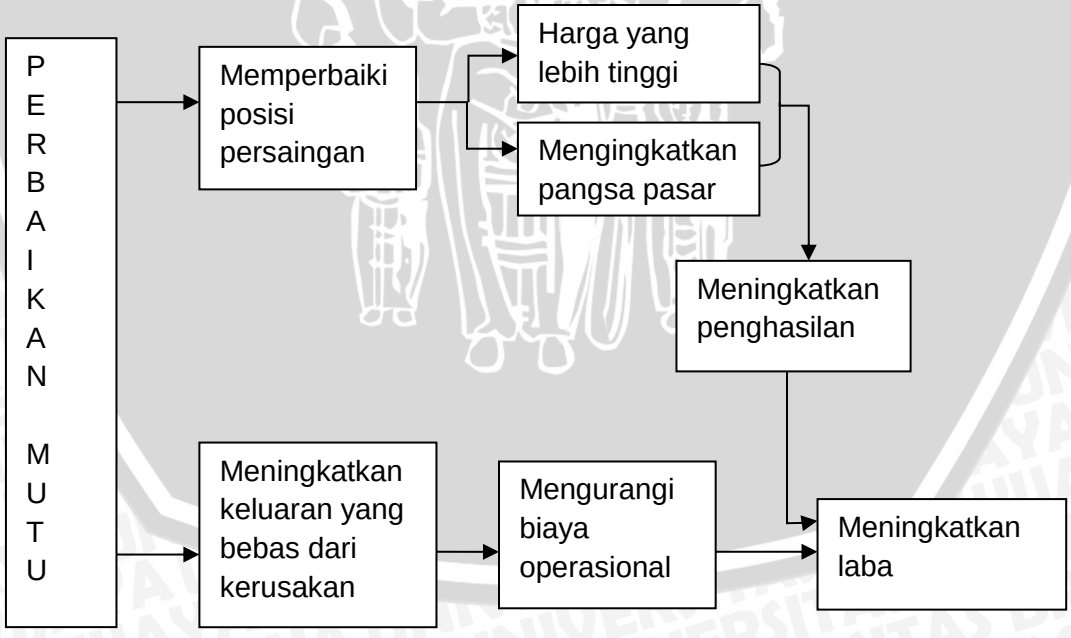
Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus – menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua rute. Rute pertama, yaitu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

menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang. Dengan demikian laba yang diperoleh akan meningkat. (Tjiptono dan Diana, 2003)

Menurut Malda (2014), Terdapat beberapa manfaat *Total Quality Management (TQM),* yaitu :

1. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
2. Staf lebih termotivasi
3. Produktifitas meningkat
4. Biaya turun

Keuntungan yang di dapatkan perusahaan karena menyediakan barang dan jasa berkualitas, baik berasal dari pendapatan penjualan yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah adalah meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan perusahaan. Ditunjukkan pada gambar 1 adalah suatu model kualitas / laba yang menunjukkan interaksi pengaruh berbagai faktor.(Nasution, 2001)



Gambar 1 . Manfaat Total Quality Management (Nasution, M.N, 2005: 43)

2.2 Kinerja Manajerial

Penilaian sebagai suatu proses komunikasi, berarti penilai berusaha memberikan informasi kepada organisasi tentang kinerja karyawan. Model didasarkan pada tiga asumsi, yaitu :

1. Sikap penilai adalah tujuan diharapkan
2. Penilaian kinerja sebagai interaksi sosial
3. Penilaian kinerja dalam fungsi organisasi khususnya lebih sebagai alat bantu mengambil keputusan daripada sekadar sebagai alat pengukur.

Pembangunan ekonomi melalui industrialisasi, bisnis jasa maupun pengembangan agrobisnis yang berorientasi pada akumulasi modal ataupun pembangunan di sektor lainnya dan pemerataan pendapatan mulai memikirkan cara yang benar dalam berkarya sesuai denga harapan mereka masing – masing. Mengingat pentingnya sumber daya manusia (SDM) di antara faktor – faktor produksi yang lain, perusahaan melakukan pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja yang diarapkan. Dengan kinerja karyawan yang tinggi diharapkan dapat memberi sumbangan yang sangat berarti bagai kinerja dan kemajuan perusahaan.

Kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Atau kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi. (Riniwati, 2011)

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai dan Ahmad, 2005). Evaluasi kinerja yang dikenal dengan penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja

karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran dan evaluasi yang mempengaruhi atribut – atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan pada saat ini.

Penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di waktu mendatang. Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir – akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda – beda, yang dapat dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu :

1. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang
2. Pengembangan yang menekankan perubahan–perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu
3. Pemerliharan sistem, dan
4. Dokumentasi keputusan – keputusan sumber daya manusia

Suatu sistem penilaian prestasi kerja / penilaian kinerja mempunyai pengaruh kuat terhadap bentuk dan sifat hubungan kerja dalam perusahaan. Dengan kata lain, semangat kerja, sifat kerjasama, kepuasan psikologis dan efisiensi karyawan dipengaruhi langsung oleh sistem dan metode penilaian.

2.3 Penelitian Terdahulu

Dauhan (2009) dalam penelitiannya tentang Total Quality Management, budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja manajerial PT. PLN Area Suluttenggo Manado**,** dengan metode penelitian adalah asosiatif, dan teknik analisis menggunakan regresi linear berganda. Data diperoleh dengan memberikan

kuesioner terhadap 30 manajer yang terdiri dari 10 manajer dan 20 deputi manajer hasil penelitian menunjukkan bahwa *TQM* dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja manajerial pada PT. PLN (Persero). Hasil temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *TQM* di PT. PLN sudah berjalan baik, dan Budaya Organisasi yang ada selama ini sudah kondusif dalam upaya untuk meningkatkan kinerja di perusahaan.

Hasanah (2013) dalam penelitiannya tentang pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel moderating (studi empiris pada staf akuntansi perusahaan jasa di jakarta dan tangerang), dengan metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda, serta data disebar dan dikumpulkan dengan teknik *convenience sampling* kepada para responden. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah para staf di divisi akuntansi pada 7 perusahaan jasa dengan total 80 responden, hasil regresi berganda satu hipotesis yang menunjukkan pengaruhnya terhadap kinerja manajerial, yaitu: 1) TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, dari hasil analisis regresi moderasi menunjukkan dua hipotesis yang tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, yaitu: 2) Interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, 3) Interaksi TQM dan sistem penghargaan (reward) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Mitje (2013) dalam penelitiannya tentang pengaruh TQM, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada PT. Air Manado, dengan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer berupa kuisioner dengan skala Likert. Responden adalah karyawan level manajerial dari PT. Air Manado, dengan sampel sekitar 43 responden dan analisis pengaruh

menggunakan analisis regresi linear berganda. Diperoleh hasil bahwa secara bersama Total Quality Management, sistem penghargaan dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dari olahan data dengan hasil berupa angka yang signifikan, artinya hipotesis ini diterima yaitu sistem penghargaan, TQM dan sistem pengukuran kinerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Sedangkan total quality management tidak positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini ditunjukan dari olahan data dengan hasil berupa angka yang tidak signifikan.

Sari (2009) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada PT. Super Andalas Steel. Dengan menggunakan 36 responden didapatkan hasil bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial. Kinerja manajerial tidak dapat dijelaskan oleh fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

2.4 Kerangka Berpikir

Strategi bersaing yang tepat dalam dunia bisnis di masa sekarang sangat diperlukan untuk bisa bertahan melawan usaha yang sejenis. Perbaikan mutu dengan manajemen yang sesuai merupakan kunci bisnis untuk mendukung tujuan strategis. Teknik manajemen adalah ancangan satu – satunya cara untuk mengelola organisasi, teknik yang sesuai akan memberikan dampak yang baik dalam peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan.

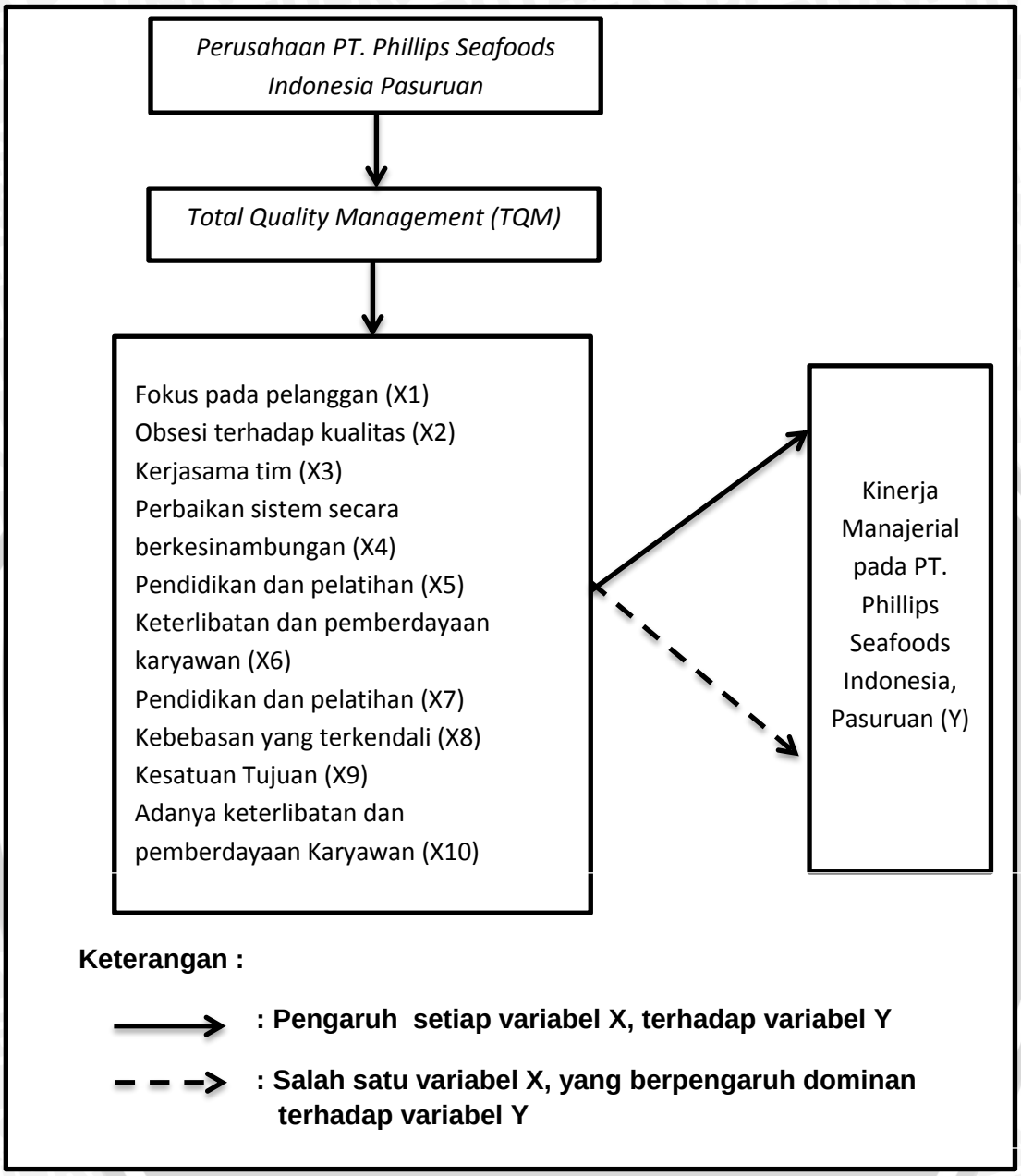
Manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* merupakan teknik menejemen yang menjalankan usahanya dengan perbaikan secara berkelanjutan

mulai dari produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan untuk memaksimumkan daya saing. Sehingga terdapat keterlibatan dari seluruh pihak manajemen dan seluruh organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan penerapan dari sepuluh karakteristik TQM mulai dari fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikkan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan pemberdayaan karyawan dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan laba serta daya saing perusahaan. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pangsa pasar semakin besar dan meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui perbaikan kualitas.

Pengaplikasian TQM serta adanya keterlibatan dari kinerja karyawan yang tinggi untuk kemajuan perusahaan. tersebut dapat memberikan dampak positif dalam peningkatan profitabilitas perusahaan. Kinerja yaitu kehendak individu atau kelompok untuk menyelesaikan tanggung jawab sesuai dengan harapan. Peran manajer juga sangat penting dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan karyawannya, semua pemikiran harus dilakukan oleh manajer dan semua produksi oleh para karyawan.

Hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial bersifat kausal, hubungan sebab – akibat yang saling terkait dimana kinerja manajerial di pengaruhi oleh TQM. Peningkatan TQM akan meningkatkan kinerja manajerial perusahaan, maka dapat disajikan kerangka pemikiran untuk menggambarkan tentang *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial pada PT.Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan. Gambaran tersebut dapat divisualisasikan melalui kerangka. Adapun kerangka berfikir yang dilakukan oleh peneliti dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Berpikir Penelitian

2.5 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berfikir diatas, maka dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

3. H1 : Bahwa implementasi dari variabel karakteristik *Total Quality Management (TQM)* mempunyai pengaruh yang simultan dan parsial terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan
4. H2 : Bahwa salah satu variabel dari karakteristik *Total Quality Management (TQM)* ada yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan

3. METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian di PT. Phillips Seafoods Indonesia, yang berada di Jalan Raya Kemantrenrejo Km. 10 Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Kegiatan penelitian dilakasanakan pada bulan Maret 2016.

3.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian merupakan kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiono, 2015)

Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah PT. Phillips Seafoods Pasuruan, Khususnya yang menyangkut dengan pengaruh karakteristik *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial pada setiap devisi yang ada pada PT. Phillips Seafoods Pasuruan.

3.3 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif, hanya menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel. Berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala serta menjawab pertanyaan sehubungan dengan status konsep subyek penelitian pada saat ini. Pendekatan yang digunakan dengan tipe pendekatan survei. Pendekatan survei merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang ditujukan pada sejumlah besar individu atau kelompok. Pendekatan ini

menggambarkan karakteristik tertentu dari suatu populasi berkaitan dengan sikap, tingkah laku atau aspek social lainnya sebagai fokus perhatiannya. (Wirartha, 2006)

Salah satu ciri pendekatan survei yaitu menggunakan rumusan masalah Asosiatif. Rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih. Terdapat tiga bentuk hubungan yaitu, hubungan simetris, hubungan kausal dan hubungan interaktif. Hubungan kausal yang merupakan hubungan bersifat sebab akibat. Dimana ada variabel independen (Variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi).(Sugiono, 2015). Jika variabel dependen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel X menyebabkan variabel Y. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah TQM dan variabel dependennya adalah kinerja manajerial.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan objek yang akan atau ingin diteliti. Populasi ini sering juga disebut *Universe.* Anggota populasi dapat berupa benda hidup maupun benda mati, dimana sifat – sifat yang ada padanya dapat diukur atau diamati. Populasi yang tidak pernah diketahui dengan pasti jumlahnya disebut “populasi infinit” atau tak terbatas dan populasi yang jumlahnya diketahui dengan pasti (populasi yang dapat diberi nomor identifikasi), misalnya murid sekolah, jumlah karyawan tetap pabrik, dll disebut “Populasi finit”. Sedangkan sampel adalah bagaian dari populasi yang menjadi objek penelitian.(Supardi,2005).

Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota digunakan sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30

orang. Atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kescil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. (Sugiyono, 2007).

Populasi merupakan keseluruhan objek yang diteliti dan terdiri atas sejumlah individu, baik yang terbatas maupun tidak terbatas. Sampel merupakan bagian dari populasi keseluruhan yang dipilih secara cermat agar mewakili populasi. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel penelitian adalah seluruh populasi pada karyawan manajerial pada *middle management level* dan *low management level* pada PT. Phillips Seafoods Indonesia. Dalam penelitian ini yang menjadi seluruh karyawan pada tingkat manajerial sebanyak 35 responden, sebagai berikut :

Manajer	:	5 orang
Wakil Manjer	:	5 orang
Kepala bagian	:	5 orang
Wakil Kepala Bagian	:	10 orang
Supervisor	:	10 orang
		35 orang

3.5 Jenis dan Sumber Data

3.5.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung di peroleh secara langsung dari kegiatan penelitian pada objek yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya

(Zulganef, 2013). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diisi oleh seluruh manajer pada perusahaan.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak di publikasikan (Nagabiru dalam Malda, 2014). Pada skripsi ini, data sekunder yaitu data olahan yang diperoleh dari perusahaan, antara lain :

a. sejarah perusahaan
b. struktur organisasi perusahaan

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Disamping menggunakan metode yang tepat, seorang peneliti juga perlu memilih teknik dan alat pengumpulan data yang relevan. Metode yang digunakan untuk proses pengumpulan data dalam penelitian adalah:

1. Observasi

Observasi (*Observation)* adalah pengamatan, perhatian atau pengawasan. Metode pengumpulan data dengan obserasi artinya mengumpulkan data atau menjaring data dengan melakukan pengamatan teradap subyek dan atau obyek penelitian secara seksama (cermat dan teliti) dan sistematis. Dengan demikian peneliti melakukan pencatatan secara seksama dan sistematis terhadap apa dan

bagaimana serta pertanyaan- pertanyaan yang lainnya yang dilihat, didengar maupun dirasakan terhadap subyek/ obyek yang diamati tersebut. (Supardi, 2005)

Teknik observasi ini digunakan dalam penelitian karena mempunyai alasan-alasan, antara lain :

a. Teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang penerapan atau kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian yang berkaitan dengan perencanaan pelaksanaan dan pengevaluasian.
b. Data yang dikumpulkan dapat diamati dengan jelas
c. Teknik ini menggunakan pedoman observasi

Dalam penelitian ini diteliti secara langsung untuk memperoleh data primer mengenai bagaimana penerapan dan mengaplikasikan suatu yang berhubungan dengan *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial PT Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan Jawa timur

2. Wawancara (*interview)*

Wawancara (*interview)* adalah tanya - jawab atau pertemuan dengan seseorang untuk suatu pembicaraan. Metode wawancara dalam kontek ini berarti proses memperoleh suatu fakta atau data dengan melakukan komunikasi langsung (tanya jawab secara lisan) dengan responden penelitian, baik secara temu wicara atau menggunakan teknologi komunikasi (jarak jauh). Dalam wawancara ini ada dua belah pihak yang berinteraksi yaitu yang bertanya disebut dengan *interviewer* (pewawancara) dan *interviewee* (yang diwawancara atau dalam penelitian disebut dengan responden). (Supardi, 2005)

Pada penelitian ini dilakukan dialog dengan pimpinan atau karyawan PT.Phillips Seafoods Indonesia yang terlibat pada kegiatan operasional perusahaan untuk memperoleh penjelasan mengenai yang diteliti.

3. Kuesioner

Kuesioner/ angket adalah sejumlah pertanyaan secara tertulis yang akan dijawab oleh responden penelitian, agar peneliti memperoleh data lapangan/empiris untuk memecahkan masalah penelitian dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Supardi, 2005)

Teknik ini digunakan untuk memperoleh informasi dari responden tentang pribadinya atau hal – hal yang ia ketahui mengenai obyek peneliti, kuesioner yang digunakan yaitu kuesioner tertutup, dimana pada kuesioner peneliti telah memberikan juga beberapa pilihan jawaban sehingga responden tinggal memilih.

Dalam penelitian ini, kuesioner diberikan kepada seluruh karyawan aktif pada PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan Jawa Timur. Kuesioner ini membantu peneliti untuk menyerap informasi lain yang tidak didapat dari hasil *interview.* Kuesioner ini menggunakan skala likert yang merupakan pengukuran dengan skala ordinal.

Model skala likert dikembangkan oleh Rensis Likert, pada model ini lebih banyak dipergunakan untuk penelitian psikologi (moral, sikap dan lain sebagainya). Pada skala likert ini, responden menjawab pertanyaan/ pernyataan penelitian dengan memberikan tanda silang (X) atau tanda ceklis (V), pada alternatif jawaban yang disiapkan dengan 5 kemungkinan yang tersedia. Jawaban yang tersedia tersebut dibuat skala dalam tingkatan “sangat baik”, “baik”, “netral atau tidak tentu”, ”tidak baik” dan sangt tidak baik”. Contoh skala yang lain “sangat setuju”, “ragu” dan “tidak setuju”, “dan “sangat tidak setuju”.(Supardi,2005)

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor, dengan skor setuju/ selalu/ sangat positif diberi skor 5; setuju/ sering/ positif diberi skor 4; Ragu – ragu/ kadang – kadang / netral diberi skor 3; tidak setujju/ hamper tidak pernah diberi skor 1. Instrument bura bentuk checklist ataupun pilihan ganda (Sugiono, 2015)

4. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode penelitian yang mencari dan mendapatkan data-data primer melalui data - data dari prasasti - prasasti, naskah - naskah kearsipan (baik dalam bentuk barang cetakan maupun rekaman), data gambar/ foto/ blue print dan lain sebagainya. Dengan adanya data tersebut, maka peneliti akan dapat memecahkan masalah penelitian sekaligus usaha membuktikan hipotesis penelitian. (Supardi, 2005)

Dalam penelitian ini, dokumentasi dilakukan dengan melihat brosur, internet, arsip perusahaan dan sebagainya yang berhubungan dengan PT.Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan Jawa Timur untuk memperoleh landasan teori dan mendapatkan data yang dapat menunjang penelitian.

3.7 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan istilah dari variabel yang harus mempunyai rujukan empiris (dapat diukur, dihitung, logis) dan dinyatakan dalam kriteria operasi yang dapat diuji secara khusus. Definisi operasional tergantung pada tujuan penelitian dan cara megukurnya. (Nurastuti, 2007)

Dalam definisi operasional variabel ada dua yang diteliti yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Sedangkan penjelasan definisi operasional variabel untuk masing – masing variabel dan indikatornya adalah sebagai berikut :

A. Variabel bebas (*Independent Variabel)*

Variabel yang mempengaruhi, berupa *Total Quality Management (TQM)* (X) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Dalam penelitian ini, terdiri dari subvariabel yaitu : fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

1. **Fokus pada pelanggan (X_1)**
   - Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi suatu standart kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performa kita atau perusahaan.
   - Focus pada Pelanggan adalah menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas paling utama dalam organisasi.
2. **Obsesi Terhadap Kualitas (X2)**
   - Obsesi adalah keadaan dimana seseorang memiliki sebuah keinginan atau harapan sesuatu dan akan berusaha untuk mencapai keinginan tersebut.
   - Mutu atau kualitas adalah kesesuaian penggunaan produk untuk memenuhi atau melampaui kebutuhan dan harapan pelanggan dengan penyempurnaan terus menerus.

- Obsesi terhadap kualitas merupakan sikap dan komitmen perusahaan untuk tetap memberikan kualitas yang terbaik pada setiap produknya yang dilakukan hanya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan

3. **Pendekatan Ilmiah (X3)**

   - Pendekatan adalah usaha atau kegiatan penelitian untuk mengadakan hubungan dengan obyek yang diteliti.
   - Pendekatan ilmiah adalah metode yang digunakan untuk mendalami suatu masalah dengan bidang keilmuan tertentu atau teori tertentu.

4. **Komitmen Jangka Panjang (X4)**

   - Komitmen adalah sebuah proses yang berkesinambungan berupa kesepakatan atau perjanjian dari dua belah pihak serta adanya keinginan mempertahankan dan melanjutkan relasi yang dipandang penting.
   - Komitmen jangka panjang merupakan peranan yang timbul dari beberapa pihak yang berbubungan merasa saling menguntungkan sehingga perlu dilanjutkan

5. **Kerjasama Tim (X5)**

   - Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama.
   - Kerjasama tim merupakan implementasi integritas perusahaan dimana setiap orang dalam setiap departemen pada perusahaan bersama – sama melakukan tindakan yang dapat mewujudkan tujuan perusahaan.

6. **Perbaikan sistem secara berkesinambungan (X6)**

   - Perbaikan merupakan peningkatan efektivitas dari proses melalui perubahan kearah yang lebih baik.

- Perbaikan system yang berkelanjutan adalah sebuah proses terstruktur untuk meningkatkan system dan proses kerja kearah yang lebih baik secara terus menerus dalam suatu organisasi.

7. **Pendidikan dan pelatihan (X7)**

   - Pendidikan adalah sebuah proses pembelajaran bagi setiap individu untuk mencapai pegetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai obyek tertentu dan spesifik.
   - Pelatihan adalah upaya pembelajaran yang diselenggarakan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan organisasi.
   - Pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran yang diadakan perusahaan untuk memperbaiki kualitas manajemen perusahaan.

8. **Kebebasan Yang Terkendali (X8)**

   - Pengendalian dalam pengertian TQM adalah pengendalian manusia terhadap metode dan proses kerja.
   - Kebebasan yang terkendali adalah suatu kondisi dimana pemimpin yang harus menjamin bawahannya dan karyawan dalam mengendalikan proses dan metode kerja dengan jalan bersama – sama untuk mengurangi variasi *Output* dan variasi proses kerja.

9. **Kesatuan Tujuan (X9)**

   - Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan dimana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan keadaan waktu di masa mendatang.
   - Kesatuan tujuan adalah suatu keadaan dimana semua karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X6)

- Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah.
- pemberdayaan adalah pelibatan karyawan yang benar - benar berarti (Signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakan akan diterima atau tidak. (Tjiptono dan Diana, 2003).

B. Variabel Terikat (*Dependent Variabel)*

Variabel yang menjelaskan atau dipengaruhi variabel dependen, berupa kinerja manajerial (Y).

- Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu (Riniwati, 2011).
- Kinerja manajerial adalah keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuan dengan melibatkan orang kain demi menghasilkan laba bagi perusahaan.

3.8 Metode Analisis Data

Agar suatu data dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan metode analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul.

Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan analisi deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif kualitatif lebih berdasarkan pada filsafat fenomenologis yang mengutamakan penghayatan. Metode kualitatif tidak dimulai dari deduksi teori. Tetapi dari lapangan, yakni fakta empiris. Peneliti terjun ke

lapangan, mempelajari suatu proses atau penemuan yang terjadi secara alami, mencatat, menganalisis, menafsirkan dan melaporkan, serta menarik kesimpulan – kesimpulan dari proses tersebut.(Gunawan, 2014). Analisa data deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, menganalisis kondisi *Total Quality Management (TQM)* di PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur.

Deskriptif Kuantitatif adalah analisis yang menggunakan alat analisis yang bersifat kuantitatif. Alat analisis yang bersifat kuantitatif adalah alat analisis yang menggunkan model – model seperti matematika, model statistika dan ekonometrika. Hasil analisis disajikan dalam bentuk angka – angka yang kemudian dijelaskan dan diintrepretasikan dalam suatu uraian. (Hasan dalam Malda, 2014). Analisis data deskriptif kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini yaitu untuk menganalisis pengaruh karakteristik *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial di PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur dan menganalisis faktor yang dominan dari karateristik *Total Quality Management (TQM)* di PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur.

3.8.1 Uji Statistik

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Apabila *Pearson Correlation* yang didapat memiliki nilai di bawah 0,05 berarti data yang diperoleh adalah valid (Ghozali, 2011:55).

Menurut Djamaludin dalam Supardi (2005), ada enam jenis validitas, yaitu:

1. Validitas konstruk, yaitu kerangka dari suatu konsep
2. Validitas isi, sejauhmana isi alat pengukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep
3. Validitas eksternal, untuk melihat sejauhmana faktor eksternal menjadi tolok ukurnya
4. Validitas budaya, ini penting bagai penelitian di negara yang suku bangsanya sangat bervariasi
5. Validitas rupa, validitas ini hanya menunjukkan bahwa dari segi rupanya suatu alat pengukur tampaknya mengukur apa yang ingin diukur.

$$rXY = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X^2)][n\sum Y^2 - (\sum Y^2)]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = jumlah sampel

X = Variabel yang mempengaruhi *(Independent variabel)*

Y = Variabel terikat *(Dependent variabel)*

Kriteria pengujian validitas adalah sebagai berikut :

a. jika r_{hitung} positif atau $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut valid
b. jika r_{hitung} negatif atau $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka butir pertanyaan tersebut tidak valid
c. r hitung dapat dilihat pada kolomm *corrected item total correlation.*

2. Uji Reliabilitas

Reabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Makin kecil *error* pengukuran makin *reliable* alat pengukur. Sebaliknya makin besar error, makin tidak *reliable* alat pengukur tersebut. *Reliablitas* dinyatakan dengan angka – angka, biasanya sebagai suatu koefisien, koefisien yang tinggi menunjukkan *realibilitas* yang tinggi dan makin rendah kesalahan pengukuran. Koefisien *realibilitas* yang dapat diterima ditentukan oleh jenis tes. Koefisien yang lebih dari 0,90 akan dapat diterima untuk setiap tes. (Supardi, 2005)

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan atau korelasi diantara variabel independen pada model regresi. Multikolonieritas menyatakan hubungan antar sesama variabel independen. Dalam penelitian ini, uji multikolonieritas digunakan untuk menguji apakah ada korelasi atau hubungan diantara variabel TQM, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan *(reward)* pada kinerja manajerial di perusahaan jasa.

Uji multikolonieritas dalam penelitian ini dengan cara menganalisis matriks korelasi antar variabel independen dan perhitungan nilai *tolerance* dan VIF. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* < 0,1 atau sama dengan nilai VIF > 10. Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan nilai VIF < 10, maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan regresi penelitian (Ghozali, 2011:106).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas dan tidak terjadi Heteroskedastisistas. Deteksi ada atau tidaknya Heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-studentized (Ghozali, 2011:139).

Dasar Analisis:

1. Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit, maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti yang diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dengan distribusi normal. Normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik)

pada sumbu diagonal dari grafik. Jika data (titik) menyebar menjauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka tidak menunjukkan pola distribusi normal yang mengindikasikan bahwa model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali, 2011: 160).

d. Uji non - Autokorelasi

Penyimpangan model regresi klasik yang ketiga adalah adanya otokorelasi dalam model regresi, artinya adanya korelasi antara anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Maka model regresi yang di hasilkan tidak dapat digunakan untuk menaksir nilai variabel dependen pada nilai variabel independen tertentu. Untuk mendiagnosis adanya otokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji Durbin – Watson (Uji Dw). (Algifari, 2009)

Untuk mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, melaluii metode tabel Dubin-Watson yang dapat dilakukan melalui program SPSS, di mana secara dapat diambil patokan yaitu :

a. Jika angka D-W dibawah -2, berarti autokorelasi positif
b. Jika angka D-W dibawah +2, berarti autokorelasi negatif
c. Jika angka D-W antara -2, sampai dengan +2, berarti tidak ada autokorelasi.

3.8.2 Model Analisis Data

Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya. Persamaan regresi berganda dirumuskan:

$$Y = a+b1X1+b2X2+b3X3+b4X4+ b5X5+ b6X6+ b7X7+ b8X8+ b9X9+ b10X10+e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Manajerial

X1 : Fokus pada pelanggan

X2 : Obsesi terhadap kualitas

X3 : Pendekatan ilmiah

X4 : Komitmen jangka panjang

X5 : Kerjasama Tim

X6 : Perbaikan secara berkesinambungan

X7 : Pendidikan dan pelatihan

X8 : Kebebasan yang Terkendali

X9 : Kesatuan tujuan

X10 : Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Mendeteksi variabel X dan Y dimasukkan (*entry)* pada analisis regresi diatas dengan bantuan software sesuai dengan perkembangan yang ada, misalkan sekarang yang lebih dikenal oleh peneliti SPSS. Hasil analisis yang diperoleh harus dilakukan interpretasi (mengartikan), dalam interpretasinya pertama kali yang harus dilihat adalah nilai F-hitung karena F-hitung menunjukkan uji secara simultan (bersama – sama) dalam arti variabel X_1, X_2,...X_n secara bersama –sama mempengaruhi terhadap Y.

3.8.3 Pengujian Hipotesis

a. R-square

Hasil uji koefisien determinasi (R2) mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2011:177). Makin kecil nilai SEE akan

membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2011:100).

b. Uji Signifikan Parsial (Uji- t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:178). Bentuk pengujiannya :

Ho : $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7, b_8, b_9, b_{10} = 0$, artinya suatu variabel independen secara parsial tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha : $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7, b_8, b_9, b_{10} \neq 0$, artinya suatu variabel independen secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria pengambilan keputusan :

Jika probabilitas < 0.05, maka Ha diterima atau Ho ditolak

Jika probabilitas > 0.05, maka Ha ditolak atau Ho diterima

c. Uji signifikan simultan (Uji –F)

Uji ini pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model penelitian mempunyai pengaruh secara bersama –sama terhadap variabel dependen. Bentuk pengujiannya

Ho : $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = b_6 = b_7 = b_8 = b_9 = b_{10} = 0$, artinya variabel independen secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

Ha : $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7, b_8, b_9, b_{10} \neq 0$, artinya semua variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen

Kriteria pengambilan keputusan:

Jika probabilitas < 0.05, maka Ha diterima atau Ho ditolak

Jika probabilitas > 0.05, maka Ha ditolak atau ho diterima

d. Uji Variabel Dominan

Untuk menguji variabel dominan adalah terlebih dahulu diketahui kontribusi masing-masing variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikat. Kontribusi masing-masing diketahui bahwa variabel yang paling dominan pengaruhnya adalah variabel yaitu memiliki kontribusi besar dan kemudian di kuadratkan dalam bentuk persen.

3.9 Operasional Variabel Penelitian

Operasional variabel merupakan suatu unsur untuk penelitian yang digunakan untuk mengukur atau memberitahukan suatu variabel yang berisikan indikator penelitian yang berfungsi untuk mengumpulkan data yang relevan, adapun variabel-variabel yang diteliti dapat dilihat pada tabel 1. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 1. Identifikasi Variabel Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Persepsi Responden
Total Quality Management	a. Fokus pada pelanggan	1. Identiikasi kebutuhan pelanggan 2.pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan 3.membina hubungan langsung dengan pelanggan	1. kebutuhan pelanggan 2. Harapan pelanggan 3.Permasalahan pelanggan	Penilaian subyektif dari responden mengenai focus pada pelanggan mengenai bagaimana upaya pemenuhan kebutuhan, harapan dan permasalahan pelanggan terhadap peningkatan kinerja manajerial
	b. Obsesi terhadap kualitas	Peningkatan kualitas	1. umpan balik pelanggan 2. kesamaan persepsi terhadap kualitas	Penilaian subyektif dari responden mengenai obsesi terhadap kualitas dilihat dari respon pelanggan,

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Persepsi Responden
Total Quality Management			3. kepedulian terhadap kualitas	persamaan sudut pandang terhadap kualitas dan kepudulian terhadap kualitas hubungannya dengan kinerja manajerial
	c.Pendekatan ilmiah	Kesesuaian pengambilan keputusan berdasarkan data atau fakta	1. Desain pekerjaan 2.pemantauan hasil kerja 3.menguji signifikansi data	Penilaian subyektif dari responden mengenai pendekatan ilmiah apakah sudah mengarah pada teori dan fakta yang ada dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan kinerja manajerial
	d. Komitmen jangka panjang	Kewenangan karyawan dalam pengambilan keputusan proposional	1. bekerja sebagai kebutuhan/ keinginan 2. pemahaman visi, misi dan tujuan mutu perusahaan 3.Keterlibatan karyawan	Penilaian subyektif dari komitmen jangka panjang mengenai menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan dalam peningkatan kinerja manajerial
	e.Kerjasama tim	Kekompakkan dalam bekerja	1. pertemuan kelompok 2. Kesempatan memimpin 3. Kontribusi individu dalam peningkatan mutu produk	Penilaian subyektif dari kerjsama tim karyawan dalam menjaga kekompakan dalam bekerja sehingga meningkatkan kinerja manajerial

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Persepsi Responden
Total Quality Management t	f. Perbaikan system secara berkesinambungan	Peningkatan sistem/ lingkungan	1. pencapaian target oleh karyawan 2. kontribusi pelanggan 3. evaluasi kerja	Penilaian subyektif dari perbaikan system secara berkesinambungan sehingga meningkatkan kinerja manajerial
	g. Pendidikan dan pelatihan	Meningkatkan ketrampilan teknis dan kealian proesional karyawan	1.pemberian training 2. pemberian pendidikan dan pelatihan dalam skala waktu tertentu 3. Training untuk meningkatkan mutu layanan	Penilaian subyektif dari responden mengenai pengaruh karakteristik yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan pengguna (berupa skill dan pemahaman) serta sikap (motivasi dan moral) terhadap Peningkatan kinerja manajerial
	H. Kebebasan yang terkendali	Pengendalian yang terrencana	1. kebebasan berpendapat yang terarah 2.tanggungjawab individu terhadap perusahaan 3. pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan	Penilaian subyektif responden mengenai kebebasan yang terkendali dari menyampaikan pendapat terhadap peningkatan kinerja manajerial
	i. Kesatuan tujuan	Tujuan yang sama antar karyawan dan perusahaan	1. kotribusi bersama dalam mencapai tujuan 2. memahami peran masing – masing 3. pemahaman visi perusahaan	Penilaian subyektif responden mengenai kesatuan tujuan antar karyawan dalam upaya peningkatan kinerja manajerial

	j. Adanya keterlibatan dan pemberdayan karyawan	Peran serta semua pimpinan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas	1. Pemberian kesempatan dalam mengembangkan potensi individu karyawan 2. Pemberian kesempatan dalam pelatihan 3. Partisipasi karyawan	Penilain subyektif responden mengenai adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dilihat dari peran serta seluruh tingkatan manajemen dalam upaya peningkatan kinerja manajerial

Konsep	**Variabel**	**Indikator**	**Item**	**Persepsi Responden**
Kinerja manajerial	Perencanaan	Kejelasan tujuan	Pencapaian tujuan	Penilaian subyektif responden mengenai perencanaan dalam pencapaian tujuan
	Investigasi	Kesesuaian informasi	Penyusunan laporan	Penilaian subyektif responden mengenai investigasi dalam penyusunan laporan
	Koordinasi	Penyampaian informasi	Pertukaran informasi antar devisi	Penilain subyektif responden mengenai koordinasi dalam pertukaran informasi antar devisi
	Evaluasi	Kesesuaian dengan realita dilapang	Penilaian informasi	Penilain subyekif responden mengenai evaluasi dalam penilaian informasi
	Mengawasi (Supervisi)	Kesesuaian dengan visi dan misi perusahaan	Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan	Penilain subyektif responden mengenai mengawasi dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan
	Pemilihan staff	Kesesuaian dengan potensi individu	Mempertahankan bawahan dalam unitnya	Penilaian subyektif responden mengeani pemilihan staff dalam mempertahankan bawahan dalam unitnya

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Persepsi Responden
Kinerja manajerial	Negosiasi	Kesepakatan yang adil	Pembelian,penjualan dan kotrak barang	Penilain subyektif responden mengenai negosiasi dalam mempertahankan pembelian, penjualan dan kontrak barang

Pengukuran variabel-variabel penelitian tersebut didasarkan kepada persepsi responden atas berbagai karakteristik yang berpengaruh terhadap *Total Quality Management* Terhadap kinerja manajerial. Untuk mendorong responden lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat, digunakan pertanyaan apakah pernyataan dalam kuesioner sesuai atau tidak sesuai dengan yang mereka rasakan dalam aktivitas yang mereka laksanakan. Kuesioner selengkapnya terkait karakteristik *Total Quality Management* yang mempengaruhi atau resistance terhadap kinerja manajerial disajikan dalam Lampiran 2. Berdasarkan persepsi responden terhadap karakteristik T*otal Quality Management* terhadap kinerja manajerial tersebut, dirumuskan upaya strategis yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja manajerial.

4. KEADAAN UMUM DAERAH PENELITIAN DAN PERUSAHAAN

4.1 Keadaan Umum Daerah Penelitian

4.1.1 Letak Geografis dan keadaan topografi

Berdasarkan letak geografis, lokasi penelitian ini terletak di Jl. Kemantren Rejo KM 10, Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Desa Kemantren Rejo, Kabupaten Pasuruan secara geografis terletak Garis lintang 7°41'30.90"S dan Garis Bujur 112°58'4.65"T Untuk sampai ke lokasi ini dapat ditempuh menggunakan kendaraan roda dua, maupun kendaraan roda empat. Jarak tempuh lokasi ini dengan pusat pemerintahan Kabupaten Pasuruan hanya berjarak 8 Km dan dapat ditempuh selama 30 menit dengan menggunakan kendaraan bermotor. Desa Kemantren Rejo merupakan salah satu Desa di wilayah Kecamatan Rejoso yang merupakan Desa yang sangat memungkinkan untuk perkembangan di bidang sosial, ekonomi terutama di sektor pertanian dan kemasyarakatan. Adapun batas-batas Desa Kemantren Rejo adalah sebagai berikut :

- Sebelah Timur : Kecamatan Lekok dan Kecamatan Grati
- Sebelah Barat : Kota Pasuruan
- Sebelah Utara : Selat Madura
- Sebelah Selatan :Kecamatan Godang Wetan dan kecamatan Winangon

Letak topografi Kecamatan Rejoso terletak pada kemiringan tanah 0-10 Derajat dan jenis tanah untuk wilayah kecamatan Rejoso termasuk Alluvial dan

hidromorf. Ketinggian tempat dari permukaan air alaut yaitu 1-4 meter dengan iklim tropis yang terbagi menjadi dua musim, musim Diantara kedua musim terdapat musim pancaroba/ peralihan (April, Mei, Oktober dan November). Keadaan curah hujan pada tujuh tahun terakhir dapat di lihat pada tabel 2:

Tabel 2. Data Curah Hujan 7 Tahun terakhir

No	Bulan	05	06	07	08	09	10	11
1	Januari	147	335	28,5	160	381	284	199
2	Pebruari	500	374	195	292	172	164	268
3	Maret	265	263	378	218	139	306	398
4	April	186	91	99	23	33	209	171
5	Mei	16	125	30	-	206	217	42
6	Juni	229	-	13	-	141	26	5
7	Juli	226	-	-	-	-	53	-
8	Agustus	-	-	-	-	-	29	-
9	September	-	-	-	-	-	110	-
10	Oktober	-	-	-	10	-	-	-
11	November	88	-	72	148	19	-	-
12	Desember	232	154	194	106	39	-	-

Ket : Pengambilan data bulan April 2016

Sumber: Kantor Kecamatan Rejoso 2016

Luas wilayah Kecamatan Rejoso menurut penggunaannya disajikan pada tabel 3 dibawah ini.

Tabel 3. Luas dan tata guna tanah

No.	Uraian	Luas Lahan (Ha)
1	Sawah tehnis	1.750,948
2	Sawah setengah tehnis	47,657
3	Sawah sederhana	185,617
4	Tegal	319,400
5	Perkarangan	418,030
6	Tambak	462,180
7	Lain-lain	137,028
	Jumlah	1.320,860

Sumber: Kantor Kecamatan Rejoso 2016

4.1.2 Keadaan Demografi Penduduk

Perkembangan jumlah penduduk Desa Kemantren Rejo Kecamatan Rejoso berdasarkan hasil penduduk pada akhir tahun 2016 adalah 41.779 jiwa. Terbagi menjadi 20.813 penduduk laki- laki dan 20.996 penduduk perempuan. Penduduk Desa Kemantren Rejo mayoritas memeluk agama islam. Kepala Keluarga terdiri dari 11.646 KK dan sebanyak 10.412 KK adalah dari keluarga tani.

Apabila dilihat dari status mata pencaharian Kecamatan Rejoso banyak yang bekerja pada sektor pertanian dengan jumlah 8.522 jiwa sebagai pemilik sawah dan petan tambak sebesar 288 jiwa, lebih jelasnya jumlah penduduk berdasarkan mata pencahariannya dapat dilihta pada tabel 4.

Tabel 4. Jumlah penduduk berdasarkan mata pencaharian

No.	Uraian	Julmah Jiwa
1	Petani pemilik sawah	8.522
2	Buruh tani	1.735
3	Pembudidaya ikan air tawar	78
4	Peternak	67
5	Pegawai (Negeri, BUMN, Swasta dll)	1.506
6	Pensiun (PNS, TNI, POLRI)	95
7	Pedagang	819
8	Pengrajin/ Industri Kecil	136
9	Petani Tambak	288
10	Nelayan	30
11	Pengelola hasil Perikanan	158
12	Lain-lain	2.546
	Jumlah	15.980

Sumber: Kantor Kecamatan Rejoso 2016

4.1.3 Keadaan Umum Perikanan Kecamatan Rejoso

Daerah Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan memiliki potensi sumberdaya perikanan yang sangat bagus. Kegiatan perikanan di kecamatan Rejoso sangatlah banyak dan beragam. Dalam mengembangkan sumberdaya Perikanan di Kecamatan Rejoso terdiri dari beberapa kegiatan yaiu sektor penangkapan, sektor

budidaya dan bidang pengolahan hasil perikanan. Sektor penangkapan terbagi menjadi dua yaitu penagkapan di air laut dan penangkapan di perairan umum. Sektor budidaya meliputi budidaya di tambak (air payau) dan budidaya di air tawar. Untuk bidang pengolahan hasil perikanan meliputi pengolahan hasi tangkap dan pengolhan hasil budidaya.

Data usaha perikanan Kecamatan Rejoso berdasarkan luas panen, rata–rata produksi, produksi ikan disjikan pada tabel 5.

Tabel 5. Data usaha perikanan

No.	Usaha perikanan	Luas panen (Ha/ unit)	Rata- rata prod. (Kwt/Ha/ Unit)	Produksi (Kwt)
1	Kolam ikan tawar	5,615	2,337	4,504
2	Tambak	465,180	343,475	233,310
3	Penangkapan ikan laut	-	-	825

Sumber: Kantor Kecamatan Rejoso 2016

Data Potensi Kecamatan Rejoso secara rinci disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Data Potensi Perikanan Kecamatan Rejoso

No.	Desa	Luas		Jumlah	
		Tambak (Ha)	Kolam (Ha)	Kelompok	Anggota
1	Patuguran	131.58	27.776	11	204
2	Jarangan	330.6	-	22	299
3	Rejoso Lor	-	3.540	1	18
4	Kemantrenrejo	-	4.330	3	33
5	Kedungbako	-	2.300	1	10
6	Kawisrejo	-	2.340	1	10
7	Segoroporo	-	2.110	-	-
8	Arjosari	-	1.921	-	-
9	Toyaning	-	1.326	1	10
10	Ketegan	-	1.300	-	-
11	Sadengrejo	-	1.607	-	-
12	Karangpandan	-	1.300	-	-
13	Rejoso Kidul	-	675	-	-
14	Sambirejo	-	200		-
15	Manikrejo	-	200	-	-
16	Pandanrejo	-	100	-	-
Jumlah		462.181 Ha	51.035 Ha	40	584

Sumber: Kantor Kecamatan Rejoso 2016

Daerah Kabupaten Pasuruan memiliki potensi sumberdaya perikanan yang sangat bagus. Kegiatan perikanan di Kabupaten Pasuruan sangatlah banyak dan beragam. Dalam mengembangkan usaha sumberdaya perikanan di Kabupaten Pasuruan terdiri dari beberapa kegiatan yaitu sektor penangkapan, sektor budidaya dan bidang pengolahan hasil perikanan. Sektor pengkapan terbagai menjadi dua yaitu penangkapan di air laut dan penagkapan di air umum. Sektor budidaya meliputi budidaya di tambak (Payau) dan budidaya di air tawar. Untuk bidang pengolahan hasil meliputi pengolahan hasil tangkap serta pengolahan hasil budidaya. Dilihat dari data yang ada menunjukkan pemanfaatan lahan untuk usaha tambak di Kabupaten Pasuruan mencapai 462.181 Ha dan untuk usaha kolam mencapai 51.035.

4.2 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.2.1 Lokasi Perusahaan

PT. Phillips Seafoods Indonesia terletak di Jl. Raya Kemantren Rejo KM 10, Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. PT. Phillips Seafoods Indonesia berbatasan dengan kabupaten probolinggo di sebelah timur. Disebelah barat berbatasan dengan kabupaten pasuruan, sedangkan untuk sebelah utara berbatasan dengan selat Madura dan sebelah selatan berbatasan dengan kecamatan winangon. Faktor – factor yang menjadi pertimbangan untuk memilih lokasi Jl. Raya Kemantren Rejo KM 10 sebagai tempat didirikannya perusahan didasarkan beberapa hal, yaitu :

1. Faktor bahan baku, letak laut tidak jauh dari perusahaan. Ini memudahkan perusahaan untuk mencari dan membeli bahan baku utama yang berupa daging rajungan.

2. Faktor Transportasi, letak perusahaan yang merupakan kawasan berikat sehingga mendapatkan kemudahan dalam proses penangan ekspor selain itu kemudahan dalam hal fasilitas produksi dan penanganan limbahnya dan kawasan areal perusahaan dekat dengan jalan utama perdagangan di pasuruan dan terletak di daerah perbatasan pasuruaan – probolinggo sehingga menjamin transportasi perusahaan
3. Faktor Tenaga kerja, adanya tenaga kerja yang cukup potensial di daerah lokasi perusahaan disebabkan karena sebagian besar penduduk Kecamatan Rejoso yang tidak melanjutkan ke jenjang universitas memilih untuk menjadi buruh pabrik. Hal inilah yang memudahkan perusahaan dalam memperleh tenaga kerja.
4. Faktor lahan, ketersediaan lahan yang cukup untuk perluasan perusahaan serta meiliki ketersediaan air yang cukup untuk proses produksi.
5. Letak perusahaan dengan pusat kota Pasuruan tidak terlalu jauh dan sudah dangat terjangkau oleh jaringan telekomunikasi, PLN, serta fasilitas pemerintah yang lainnya memudahkan dalam kegiatan komunikasi, listrik dan penerangan.

4.2.2 Sejarah Dan Perkembangan Perusahaan

PT. Phillips Seafoods Indonesia merupakan perusahaan Penanaman Modal Asing asal Amerika Serikat, perusahaan yang bergerak dibisnis pengalengan rajungan mempunyai konsumen luar negeri (ekspor) ke Amerika, Asia (Thailand, Singapura), Eropa (Inggris) dan Australia, perusahaan berdiri sejak tahun 1994.

PT.Phillips Seafoods Indonesia mengoperasikan 17 pabrik di seluruh dunia. Mulai di Amerika Serikat, Ekuador, Meksiko, Vietnam, India, Filipina, Thailand, dan Indonesia.

Pertama kali didirikan sebuah perusahaan Amerika bernama Philips Foods Inc. yang bergerak dalam bidang perikanan dengan produk utama daging rajungan *(Crab Meat)* yang terkenal dalam usaha restorannya. Dalam perkembangannya permintaan konsumen terhadap produksi daging rajungan ini sangat meningkat sehingga pasokan bahan baku dari dalam Amerika sendiri belum cukup untuk memenuhi permintaan dilakukanlah ekspansi keluar Amerika.

Indonesia salah satu Negara di Asia yang menjadi tujuan perluasan dalam pemenuhan bahan baku, mengingat potensi kelautan Indonesia yang cukup besar dimana tiga perempat luas Indonesia adalah berupa laut. Dengan menggandeng Putra Indonesia Muchlison Zaini dan sekaligus menjadi Presiden Direktur, Phillips Foods Inc. menanamkan investasinya ke Indonesia dengan mendirikan perusahaan perikanan yang diberi nama Phillips Seafoods Indonesia, tepatnya adalah pada tahun 1994 dengan akta Pendirian Notaris Sutjipto, SH di Jakarta No. 112 tanggal 22 April 1993, yang merupakan perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan berstatus Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA). Adapun perusahaan yang pertama kali adalah di Kabupaten Pemalang Jawa Tengah.

Produk utama Phillips Seafoods Indonesia adalah daging Rajungan *(Pasteurised Crab Meat)* dan selanjutnya mengembangkan produk lain berupa Frozen/Fresh Fish: Kakap merah *(Red Snapper)* dan Kerapu *(Groupper).*

Perkembangan PT Phillips Seafoods Indonesia ternyata sangat bagus, pengembangan secara kwalitas dan kwantitas selalu dilakukan, maka dirintislah usaha untuk mengcover Indonesia bagian timur dengan mendirikan cabang di Jawa Timur, pada Tahun 1997 berdirilah usaha pengembangan tersebut di Kota Sidoarjo, karena begitu pesatnya perkembangan ini terjadi, maka pembesaran dan perluasan dilakukan lagi dengan merelokasi tempat usaha ke daerah Kota Pasuruan, pada Bulan Agustus 1999, didirikanlah pabrik baru di Pasuruan, Jawa Timur, Pabrik ini direncanakan dapat mengcover pasokan rajungan dari seluruh Jawa Timur & Bali (termasuk Sumbawa & sebagian Kalimantan).

Phillips Seafoods Indonesia terus berkembang, dan sampai saat ini telah berdiri beberapa cabang pabrik lain seperti Plant Sulawesi (Ujung Pandang), Plant Lampung, selain dari Plant Pemalang yang menjadi rintisan pertama.Sampai sekarang PT.Phillips Seafoods Indonesia Plant Pasuruan Jawa Timur, yang beralamat di Jalan Raya Kemantrenrejo KM 10 Rejoso Pasuruan, terus maju dan berkembang.

4.2.3 Visi dan MIsi Perusahaan

1. Menjadikan PT. Phillips Seafoods Indonesia sebagai Market Leader di Indonesia dalam bidang Pasteurised Crab Meat;
2. Menghasilkan produk yang bermutu tinggi dan diakui oleh dunia internasional dengan motto : Phillips is Quality;
3. Ikut serta dalam pembangunan Bangsa Indonesia, terutama dengan mengembangkan potensi kelautan Indonesia yang cukup melimpah;
4. Ikut serta Meningkatkan derajat hidup masyarakat, terutama masyarakat sekitar perusahaan dan masyarakat nelayan.

4.2.4 Produk PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan

PT. Phillips Seafoods Indonesia merupakan perusahaan pengalengan daging rajungan yang terdapat lima produk, mulai dari claw meat, lamp custcu, jumbo, special dan colossal. Adapun rincian produk lebih jelasnya terdapat pada tabel 7 dibawah ini :

Tabel 7 Produk PT. Phillips Seafoods Indonesia

No.	Jenis Produk	Bagian Daging	Pengisian Kaleng	Ukuran Jenis Daging
1	Claw Meat	Daging karpus, meros dan campuran	Kaleng ukuran 8 oz terdapat 3 meros pada bagian atas sedangkan kaleng ukuran 16 oz terdapat 6 meros bagaian atas dengan sisi yang searah dan warna daging merah berada diatas	-
2	Lamp Custcu	Dagingbagian dada rajungan berwarna putih, bentuk bulat dan utuh	Terdapat 3 lapisan mulai dari atas daging lump ukuran 0,5 gram,backfin fan terakhir pecahan daging jus (jumbo undersize) utuh	1,5 gram
3	Jumbo	Daging rajungan yang masih utuh pada bagian paha rajungan	Kaleng ukuran 8 oz selain daging jumbo terdapat tambahn marginak dan back fin sedangkan kaleng 16 oz murni hanya daging jumbo yang tersusun teratur dua rah dari kiri dan kanan	3 – 8,9 gram
4	Spesial	Serpihan daging antara flower dengan lamp tunggal (serpihan backfin)	Terdapat special saja tanpa ada campuran dengan daging lain	< 1,5 gram
5	Colossal	Serupa dengan daging jumbo merupakan daging rajungan yang masih utuh pada bagian paha rajungan	Dalam pengisian kaleng murni hanya terdapat colossal saja	>9 gram

Sumber : Data primer (diolah), 2016

4.2.5 Proses Produksi PT. Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan

Proses produksi di PT.Phillips Seafoods Indonesia berupa daging rajungan berkisar 1,5 ton/hari. Proses mekanisme kerja di PT.Phillips Seafoods Indonesia dapat dilihat pada tabel 8:

Tabel 8. Proses Produksi PT. Phillips Seafoods Indonesia

Tahapan proses (Step)	Tujuan (Goal)	Prosedur (Procedure)	Cara Monitor	Tindakan Perbaikan (Corrective Action)	catatan
1.Receiving	Memperoleh bahan baku sesuai standart perusahaan	• Sebelum pembongkaran dilakukan pengecekkan (suhu ≤3^{0}C) • Membongkar bahan baku daging rajungan segar dari kendaraan pengangkut dengan cepat dan hati – hati	QC selalu memonitor kualitas pada setiap penerimaan barang (suhu dan organoleptik)	• QC menerapkan system FIFO • Mengontrol dengan prosedur GMP dan SSOP	Form 1 Penerimaan bahan baku
2.sortir	Memperoleh hasil yang seragam, baik dalam hal kesegaran, ukuran, jenis dan mutu	• Pemilihan berdasarkan jenis daging • Sortir I, melakukan peryortiran dengan memilih daging berdasarkan ukuran dan jenis • Sortir II, daging yang sudah disortir oada tahap I masuk ke dalam *black light* dan dilakukan pernyortiran shell	QC memonitor kualitas daging hasil sortir	Daging dikembalikan untuk disortir ulang jika pekerjaan tidak sesuai standart	Form 2. Kualitas bahan baku
3. *Mixing*	Memperoleh kualitas daging yang baik	Mencampurkan daging rajungan sesuai formulasi yang ditentukan oleh buyer	QC selalu memonitor kualitas formulasi mixing daging rajungan	• Mereject barang yang kualitasnya tidak sesuai Mengontrol dengan prosedur GMP dan SSOP	

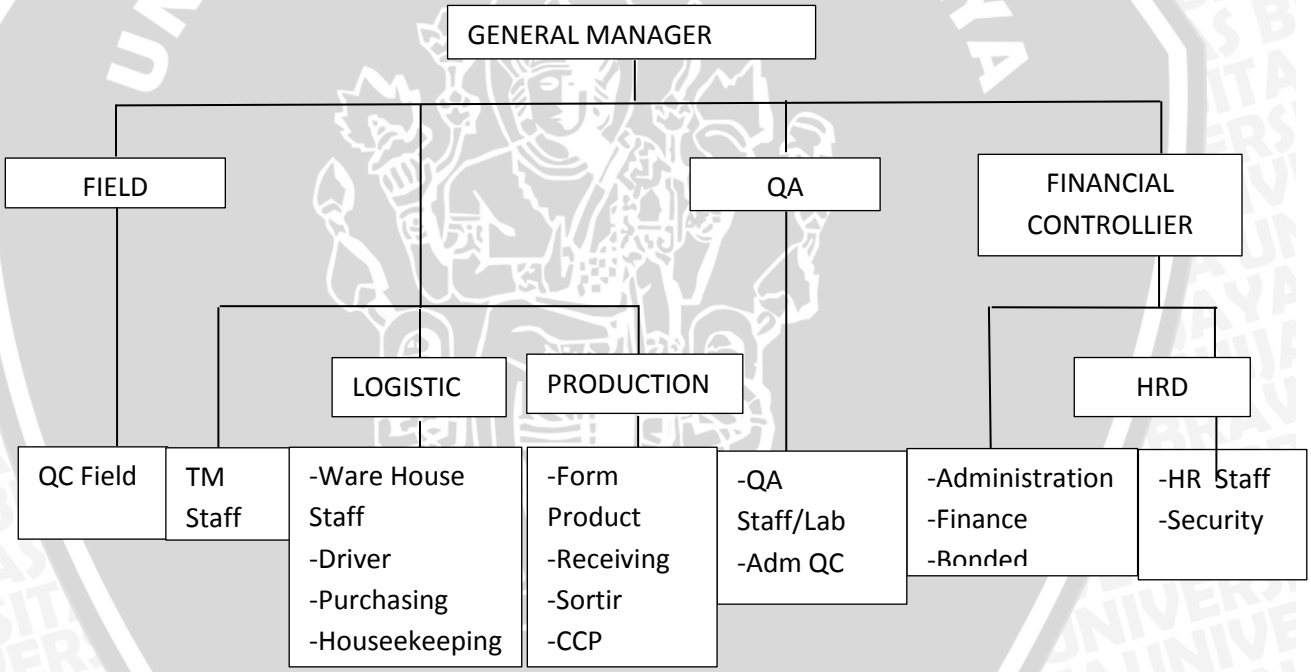
Tahapan proses (Step)	Tujuan (Goal)	Prosedur (Procedure)	Cara Monitor	Tindakan Perbaikan (Corrective Action)	catatan
4.*Filling*	Memperoleh komposisi kaleng yang sesuai	• Pencucian kaleng dengan suhu 60^0C • Penambahan SAPP (Sodium Acid Phyrosphospat) untuk bawahan dan atasan • Pengisian pada kaleng sesuai jenis produk	QC memonitor proses pengisian dalam kaleng mulai dari susunan dan standart komposisi	• Pembongkaran kembali jika penataan tidak sesuai	Form 3. Uji keakuratan pengisisan sesuai standart
5.*weighing*	Memdapatkan berat produk yang sesuai standart	Produk yang sudah berada pada kaleng di timbang sesuai dengan jenis ukuran berat kaleng 8 oz dan 16 oz	QC mengecek kondisi dan ketepatan timbangan setiap 2 jam sekali	Jika timbangan mengalami kerusakan atau eror segera diperbaiki dan diganti	Form 4, monitoring kondisi timbangan
6. *seaming dan codding*	Mencegah kontaminasi dari luar produk	• Produk ditutup kaleng secara hermetis menggunakan mesin *double seamer* • Pengepresan dilakukan kurang lebih 5 detik • Pengkodean bagian bawah kaleng dengan mesin coding jet print setiap setegnan jam kode berubah	QC mengecek dimensi kaleng (seaming teardown evaluation dan codding)	Jika terjadi kesalahan maka dilakukan pembongkaran	Form 5, pengujian terhadap *double seaming*
7.Pasteurisasi	Membunuh kuman dan bakteri pembusukan	• Tank pasteurisasi dibersihkan dan diisi dengan air bersih • Tank dipanaskan hingga mencapai suhu standart (85,5 – 87,00C) / (186 – 1890F) dan dibiarkan sebentar sampai suhu konstan • Basket kaleng	QC akan mengkalibrasi suhu air tank dengan MIG, suhu pada moderating dan suhu pada honey wall recorder	Jika suhu drop maka produk akan mengikuti pasteurisasi dan chilling secara normal kemudian produk di hold dan nantinya akan di repasteurisasi	Form 6, mencatat suhu dan waktu pasteurisasi dan chilling secara actual

Tahapan proses (Step)	Tujuan (Goal)	Prosedur (Procedure)	Cara Monitor	Tindakan Perbaikan (Corrective Action)	Catatan
		• ukuran 8oz berisi 100 kaleng dan ukuran 16oz berisi 80 kaleng • Dilakukan pasteurisasi secara FIFO pada suhu 187^0 F selama 140 menit untuk pasteurisasi dan $3,3^0$ C selama 2 jam untuk chilling		seetelah suhu kembali normal	
8. *packing*	untuk melindungi kerusakan produk	Produk yang sudah dikemas dalam kaleng, dimasukkan pada master carton (MC)	QC pengecekkan produk, dan pengambilan sampel produk		Form 7, standart proses *packing*
9.Cold storage	Mempertahankan suhu produk yang telah jadi	Pengangkutan barang untuk dilakukan penyusunan pada cold storage sesuai dengan urutan pengerjaan proses produk	QC pengecekan pada suhu ruangan dan memonitor kapasitas ruang jarak antar dinding serta suhu ruang		Form 8, Standart proses *cold storage*
10.*Stuffing*	Pengangkutan produk akhir dari chill storage ke container untuk ekspor	Pengangkutan produk akhir dari chillstorage ke container untuk ekspor	Memindahkan produk jadi dari cold storage dengan cepat daan hati – hati menggunkan conveyorkemudian produk ditata dengan rapi di container	Suhu container di cek secara visual oleh QC sebelum dilakukan	Form 9, standart proses *stuffing*

Sumber: Data Primer (diolah),2016

4.2.6 Struktur Organisasi

Pengorganisasian adalah proses pembagian tanggung jawab, menunjukkan fungsi atau kegiatan yang berbeda yang saling terintegrasi untuk melaksanakan kegiatan dengan baik, efektif dan efisien. Struktur organisasi dalam perusahaan ini yaitu menggunakan tipe garis dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertical dan sepenuhnya dari pimpinan terhadap bawahan sehingga pada perusahaan ini wewengan tertinggi berada pada general manajer. Adapun struktur organisasi PT. Phillips Seafoods Indonesia dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Phillips Seafoods Indonesia

4.2.7 Tugas Pokok dan Posisi (Tupoksi) Karyawan

Pembagian tugas pada masing – masing Departemen:

1. General Manajer

General manajer adalah manajer yang memiliki tanggung jawab atau seluruh bagian yang terdapat pada perusahaan. Peran manajer sangat penting dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Tugas dan wewenang general manajer pada PT. Phillips Seafoods Indonesia adaah sebagai berikut:

a. Seksi Organisasi dan personil

- Menetapkan, membentuk, merubah, mengoptimalkan, dan menetapkan sistem management dan struktur organisasi.
- Membuat perencanaan, pengangkatan dan penurunan, dan evaluasi tenaga kerja dimasing-masing bagian hingga level Supervisor
- Membuat evaluasi secara periodik (minimal 6 bulan) terhadap penilaian tenaga kerja, pengaturannya, promosi, training, pengupahan, dan sebagainya.
- Menjaga kedisiplinan, semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja.

b. Seksi Keuangan dan Pemasaran

- Memberikan informasi dan mendiskusikan tentang biaya perusahaan dengan comptroller plant.

c. Seksi Operasional

- Memberikan informasi kepada Regional Director dengan membuat rencana kerja mingguan/ bulanan/ tahunan.
- Menjaga dan menjalin kerja sama dan konsultasi dengan masing-masing bagian di lingkungan plant, dan menanyakan laporan setiap hari dari masing-masing bagian tersebut.

- Memonitor, dan mengevaluasi tentang operasional plant.
- Bersama-sama comptroller memonitor dan memprediksi anggaran operasional plant.
- Menjaga, merawat, menambah dan mengurangi aset perusahaan baik aset tetap mamupun aset bergerak (konsumtif).

2. Field

Field pada perusahaan pengalengan daging rajungan PT.Phillips Seafoods Indonesia memiliki tugas untuk bertanggung jawab atas semua *raw material* di seluruh area.Tugas dan wewenang Field di PT.Phillips Seafoods Indonesia adalah sebagai berikut :

- Penyediaan bahan baku rajungan sesuai dengan target dari perusahaan.
- Membuat analisa secara menyeluruh tentang operasional di lapang serta membuat rekomendasi penanganannya secara menyeluruh.
- Memenuhi *order* dan mengawasi *raw material* di lapangan.
- Menjaga dan menjalin hubungan baik dengan setiap manager Miniplant dan supplier.
- Memberikan pengawasan, arahan, dan pembentukan karakter bawahan untuk dapat bekerja efektif, efisien dan penuh tanggung jawab.
- Melakukan pembentukan karakter terhadap partner bisnis PSI (terutama di Miniplant) dalam penerapan mutu serta SOP dan SSOP.

3. **QA *(Quality Assurance)* Manager**

Quality Asurance pada PT. Phillips Seafoods Indonesia bertanggungjawab terhadap, bertanggung jawab langsung kepada General Manager, membawahi, koordinasi, dan kerja sama dengan qc department dan laboratorium, memimpin

spv.QC plant, membuat laporan secara periodik kepada general manager mengenai perkembangan mutu di plant, memahami, mengerti, mengikuti, dan melaksanakan peraturan perusahaan, menjaga, menggunakan, dan merawat semua peralatan dan fasilitas perusahaan agar tetap dalam keadaan baik, melaksanakan perintah khusus dari atasan langsung untuk kepentingan perusahaan. Dan memberikan laporan *daily, weekly, monthly* yang berhubungan dengan *quality.* Adapun tugas dan wewenang QA pada PT.Phillips Seafoods indonesia adalah sebagai berikut:

- Menjalankan fungsi pengendalian mutu secara terpadu, mulai dari perencanaan, strategi pengalokasian SDM dan kegiatan sistematik lainnya seperti perencanaan, operasi, dan evaluasi seluruh rangkaian proses pengendalian mutu di plant sesuai dengan asas HACCP dan juga operasional Laboratorium.
- Membuat analisa secara komprehensif terhadap keseluruhan permasalahan mutu di Plant dan memberikan rekomendasi pemecahannya.
- Menjamin terlaksananya disiplin dan tata tertib unit kerja di Dept. QC Plant dan Lab, melakukan supervisi kepada anggota dan melakukan koordinasi dengan bagian lain.
- Menghadiri rapat-rapat koordinasi baik intern maupun ekstern serta mewakili perusahaan dalam melayani pihak luar yang berkompeten dengan masalah mutu.
- Melakukan SSOP di Plant yang telah distandartkan secara nasional dan Direktorat *Quality Assurance*.
- Sebagai penanggungjawab terhadap kegiatan pelatihan, studi literature, studi banding, seminar, dan kalibrasi panelis.

- Menjamin terlaksananya Pass QC di Plant terhadap crab meat, keputusan *recall,* dan positif *product Release.*
- Melaksanakan pengawasan, bimbingan, serta pembinaan kepada bawahan agar bekerja secara efektif, efisien, dan penuh rasa tanggung jawab.
- Melaksanakan verifikasi semua form *record control* setiap lini proses terutama berkaitan dengan manajemen mutu terpadu.
- Melakukan koordinasi dengan General Manager setiap akan dilakukan perubahan kebijakan mutu, kebijakan teknis/lapangan serta dalam hal pengolahan SDM.
- Membuat rencana program kerja tahunan serta *budget*/anggaran tahunan dan melakukan evaluasi dan mempertanggungjawabkan program kerja tahunan.

4. Finance Controller

Finance Controller pada PT.Phillips Seafoods Indonesia memiliki tugas sebagai berikut :

- Menerapkan kebijakan keuangan akutansi PT. PSI.
- Membuat anggaran pengeluaran setiap hari beserta pengecekannya.
- Mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh *Financial Controller.*
- Mengontrol kegiatan Verifikasi, Kasir dan *Accounting Dynamic.*
- Membuat perencanaan anggaran pengeluaran mingguan.
- Mengontrol dan mengawasi transaksi penerimaan dan pengeluaran.

5. Logistic

Logistc pada PT. Phillips Seafoods Indonesia memiliki tugas sebagai berikut :

- Melakukan perencaan kegiatan di pembelian, pergudangan*, house keeping*, dan kendaraan.

- Melakukan koordinasi secara rutin dengan semua jajaran yang ada di Departemen *Logistic*
- Melakukan pengawasan atas semua kegiatan yang dilakukan di Departemen *Logistic*
- Melakukan Internal control disemua bagian Departemen Logistic.
- Mempersiapkan Transporter untuk pelaksanaan ekspor produk.
- Mempersiapkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pelaksanaan ekspor.
- Mengatur pelaksanaan ekspor seperti personilnya, produk, sarana, dan akomodasi.
- Melakukan koordinasi dengan bagian terkait dalam pelaksanaan ekspor.
- Memenuhi segala kebutuhan logistic perusahaan.

6. Production

Manajer Produksi pada PT.Phillips Seafoods Indonesia memiliki tugas sebagai berikut :

- Mengawasi proses produksi crab berjalan sesuai dengan standar.
- Menganalisa kecepatan dan penggunaan tenaga kerja.
- Melakukan koordinasi dengan departemen lain terkait.

7. HRD *(Human Resources Development)*

Tugas dan wewenang dari HRD PT. Phillips Seafoods Indonesia adalah sebagai berikut :

- Melaksanakan kebijakan-kebijakan PT. PSI, Peraturan Perusahaan.
- Melaksanakan peraturan-peraturan pemerintah dalam bidang ketenagakerjaan
- Menyediakan karyawan/ tenaga kerja yang di butuhkan perusahaan, mulai dari penerimaan karyawan, penempatan karyawan, peningkatan kemampuan karyawan.
- Mengontrol/mengawasi kerja karyawan di Plant.
- Melakukan analisa atas kinerja/produktifitas karyawan.
- Menjalin hubungan masyarakat dan hubungan industrial.
- Menciptakan hubungan yang harmonis antara pekerja dengan perusahaan
- Memberikan pelayanan yang baik terhadap pelaksanaan jaminan kesehatan terhadap karyawan.
- Perhitungan penggajian , lembur dan *incentive*
- Pengarsipan surat-surat dan dokumen penting perusahaan
- Menciptakan lingkungan dalam dan luar perusahaan yang aman .
- Menyusun *Manpower Planning*
- Menyusun, Monitoring dan evaluasi Training Karyawan
- Memverifikasi payroll setiap bulannya (Memastikan system penggajian /payroll berjalan sesuai prosedur
- Menganalisa *Performance appraisal* karyawan

- Mengkoordinasikan penyelesaian masalah dan procedural terkait kebijakan khusus pertanyaan seputar ketenagakerjaan
- Bertanggungjawab atas seluruh SDM
- Monitoring terhadap kedisiplinan karyawan
- Memastikan seluruh karyawan menaati dan menjalankan peraturan perusahaan dan menindaklanjuti bila ada pelanggaran
- *Medical claim* dan kerjasama dengan pihak rumah sakit

8.* TM *(Technical & Maintenence)

Tugas dan wewenang dari TM pada PT.Phillips Seafoods Indonesia adalah sebagai berikut :

- Menjalankan fungsi management perawatan secara komprehensif, mulai dari perencanaan, strategi pengalokasian SDM dan kegiatan sistematik lainnya seperti pengoperasian dan evaluasi seluruh rangkaian kegiatan perawatan di plant.
- Menjamin terlaksananya disiplin dan tata tertib unit kerja technical maintenance, melakukan supervisi kepada bawahan dan melakukan koordinasi dengan bagian lain.
- Melakukan pengawasan dan pembinaan kepada bawahan agar bekerja secara efektif, efisien, dan penuh rasa tanggung jawab.
- Melakukan koordinasi dengan Plant Manager bila menemui kendala dalam melaksanakan tugas, baik dalam hal teknik maupun SDM.
- Melakukan analisa kebutuhan seluruh perawatan plant.

- Melaksanakan pembinaan kepada mitra kerja Phillips dalam hal ini kontraktor yang berhubungan dengan kesempurnaan dan konsistensi pelaksanaan SOP dan SSOP.
- Membuat laporan bulanan yang diserahkan kepada Plant Manager.
- Membuat program kerja tahunan dan laporan pertanggungjawaban tahunan.
- Melakukan verifikasi terhadap *Building Repair Log, Preventive Maintenance Log.*
- Melaksanakan *Training intern departemen.*
- Monitoring kualitas hasil kerja bawahan dalam melaksanakan perawatan, SOP dan SSOP di Plant.

4.2.8 Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah sumberdaya manusia yang mengelola factor produksi dan menjalankan tupoksi tenaga kerja dengan benar sehingga dapat memberikan konstribusi tenaga maupun pikiran dengan baik dalam suatu perusahaan. Suatu usaha yang memiliki lebih dari 10 tenaga kerja, maka usaha tersebut termasuk dalam skala besar. Adapun data karyawan yang dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9 Data karyawan di PT. Phillips Seafoods Indonesia

No.	Posisi Kerja	Jumlah (Karyawan)	Presentase (%)
1	Manajer	5	14,3
2	Wakil manjer	5	14,3
3	Kepala bagian	5	14,3
4	Wakil kepala bagian	10	28,6
5	Supervisor	10	28,6
		35	100

Sumber: Hasil Survey, 2016

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Penerapan TQM di PT.Phillips Seafoods Indonesia

PT. Phillips Seafoods Indonesia menerapkan karakteristik *Total Quality Management (TQM)* pada usaha pengolahan ekspor hasil laut berupa pengalengan daging rajungan pada perusahaan ini memiliki tujuan bisnis yaitu terciptanya kepuasan pelanggan, oleh karena itu fokus pada pelanggan yang merupakan karakteristik utama dalam TQM menjadi faktor dasar dalam setiap usaha. PT.Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan ini juga mengutamakan konsumen atau yang biasa disebut '*Buyer"* sebagai focus bisnis. Untuk memperoleh produk berkualitas yang memuaskan konsumen pengendalian mutu produk dilakukan mulai dari pengendalian mutu bahan baku yang digunakan hingga pengendalian mutu produk akhir yang dihasilkan, Obsesi terhadap kualitas ini diarahkan kepada seluruh karyawan agar terdapat kesatuan tujuan yang sama.

Para karyawan dalam menjalankan proses – proses produksi maupun manajemen kualitas masih membutuhkan tuntunan dalam melaksanakannya, untuk mengatasi hal tersebut perusahaan mengadakan program pelatihan pada karyawan. Selain itu agar adanya keterlibatan karyawan dan rasa tanggung jawab terhadap perusahaan. Perusahaan menerapkan pemberdayaan karyawan dengan membentuk beberapa kelompok kerja lintas dalam fungsional, artinya seluruh karyawan diwajibkan untuk bisa terampil dalam menjalankan manajemen kualitas di semua bagian jadi tidak hanya satu bagian saja yang bisa di lakukan. Hali ini bertujuan untuk mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk

mengelola semua aspek kualitas. Adanya keterlibatan karyawan dalam memberi masukan atau saran guna memberi jalan keluar dan perkembangan perusahaan yang lebih baik sehingga terjalin kerjasama yang baik.

Kerjasama tim sangat dibutuhkan oleh perusahaan yang menerapkan manajemen mutu terpadu. Sehingga produk yang dihasilkan tidak hanya tanggungjawab salah satu bagian saja, melainkan menjadi tanggungjawab dalam seluruh bagian di perusahaan. Pola kerjasama yang cukup teratur telah ditunjukkan dalam PT Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan dengan terlihatnya suasana komunikasi yang baik dan saling menghormati antar karyawan. Selain itu secara umum karyawan dalam perusahaan memiliki hubungan personal yang baik dengan rekan kerja, atasan dan bawahan sehingga mendukung terjadinya kerjasama tim yang baik dalam setiap kegiatan perusahaan.

5.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 35 responden karyawan PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur melalui penyebaran kuisoner. Dengan kuisoner ini peneliti dapat menggambarkan tentang karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin latar belakang pendidikan usia karyawan dan masa kerja pada perusahaan.

5.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan angket yang telah disebarkan oleh peneliti pada perusahaan didapatkan responden sesuai jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 10,sebagai berikut :

Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Responden	Prosentase
Laki – laki	21	60
Perempuan	14	40
Total	**35**	**100%**

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 10, di atas jumlah pekerja laki – laki dengan total pekerja 21 orang (60%), sedangkan perempuan mencapai 14 orang (40%). Dapat disimpulkan dari data diatas bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki – laki lebih dominan pada penelitian ini, dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan.

5.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan usia

Usia responden perusahaan terbagi menjadi lima kategori dan jumlah responden pada masing – masing kelompok dapat dilihat pada tabel 11 berikut ini:

Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Resonden	Prosentase
< 20 tahun	-	-
20 – 30 tahun	-	-
31 – 40 tahun	22	62,8
41 – 50 tahun	12	34,3
>50 tahun	1	2,9
Total	35	100%

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel usia responden di atas menunjukkan usia 31 – 40 tahun sebanyak 22 orang (62,8%), usia 41 – 50 tahun terdapat 12 orang (34,3%) dan satu orang pekerja yang berusia > 50 tahun (2,9%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jika dilihat berdasarkan usia para kayawan pada perusahaan yang paling dominan adalah usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 22 responden atau 62,8% yang merupakan usia produktif para pekerja.

5.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat pendidikan merupakan batasan tingkat pendidikan yang ditempuh responden. Gambaran ini untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki responden yaitu para karyawan perusahaan. Gambar karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 12 berikut ini ;

Tabel 12 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Responden	Prosentase
(D1, D2, D3)	20	57,2
S1	15	42,8
S2	-	-
Total	35	100%

Sumber: Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 12, diatas menunjukkan bahwa jumlah responden terbesar memiliki pendidikan tingkat vokasi (D1, D2, D3) sebanyak 20 orang (57,2%). Sedangkan untuk tamatan sekolah tingkat sarjana S1 sebeasar 15 orang (42,8%) pada perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkn bahwa jika dilihat berdasarkan tingkat pendidikan para karyawan sebagian besar D3 yaitu sebanyak 20 responden (57,2%).

5.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja adalah lamanya karyawan bekerja di perusahaan. Gambar karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat di lihat pada tabel 13 berikut ini :

Tabel 13. Karakteristik Responde Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Masa Kerja		Presentase
	Laki – Laki	Perempuan	
1 – 10 tahun	3	1	11,4 %
10 – 20 tahun	20	10	85,7 %
> 20 tahun	-	1	2,9 %
Jumlah	23	12	100 %

Sumber: Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan data pada tabel 13 di atas menunjukkan bahwa royalitas karyawan sangat tinggi pada perusahaan pada tingkat manajerial dengan masa kerja mencapai 10 – 20 tahun, dengan jumlah karyawan laki – laki sebanyak 20 karyawan dan 10 karyawan perempuan memperoleh presentase sebesar 85,7%. Perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri yang lebih baik, melalui sperbaikan secara terus menerus dan konsep manajemen yang sesuai sertifiat ISO.

5.3 Analisis Deskriptif

Analisis Deskriptif adalah bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel. Analisis deskriptif bertujuan untuk menguji hipotesis dengan mendeskripsikan variabel – variabel penelitian melalui interprestasi distribusi frekuensi jawaban responden secara keseluruhan, maupun dalam angka persentase terhadap item – item variabel penelitian.(Siregar,2013).

5.3.1 Fokus Pada Pelanggan (X_1)

Tabel 14 Distribusi Item Variabel Fokus Pada Pelanggan (X1)

Jawaban		Item		
		X1.1	X1.2	X1.3
SS	F	6	12	1
	%	17,1%	34,2%	2,8%
S	F	25	22	25
	%	71,4%	62.9%	68,6%
TS	F	1	1	9
	%	2,8%	2,7%	25,7%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 14 distribusi item fokus pada pelanggan (X1) di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan focus pelanggan (X1) yang terdiri dari 3 item, yaitu 1. Kebutuhan pelanggan, 2. Harapan pelanggan, 3. Permasalahan pelanggan. Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi focus pada pelanggan (X1) adalah item X1.1 sebesar 25 (71,4%), selanjutnya X1.3 sebesar 25 (68,6%) kemudian X1.2 sebesar 22 (62,9%). Prosentase dari ketiga item pertanyaan, kebutuhan pelanggan memiliki item tertinggi maka karyawan setuju jika perusahaan lebih mengutamakan kebutuhan pelanggan. Kebutuhan pelanggan diidentifikasikan sebagai bagian dari pengembangan produk, karyawan perusahaan selalu berusaha melampaui harapan pelanggan bukan hanya sekedar memenuhinya.

5.3.2 Obsesi terhadap kualitas (X_2)

Tabel 15 Distribusi Item Obsesi Terhadap Kualitas

Jawaban		Item		
		X2.1	X2.2	X2.3
SS	F	6	7	8
	%	17,1%	20%	22,9%
S	F	27	28	20
	%	77,1%	80%	57,1%
TS	F	2	0	7
	%	5,7%	0%	20%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 15 distribusi item Obsesi terhadap kualitas di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan obsesi terhadap kualitas (X2) yang terdiri dari 3 item, yaitu 1. Umpan balik pelanggan, 2. Kesamaan persepsi terhadap kualitas, 3. Kepedulian terhadap kualitas Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi obsesi terhadap pelanggan adalah sebagai berikut pada item X2.2 sebesar 28 (80%), selanjutnya X2.1 sebesar 27 (77,1%), kemudian X2.3 sebesar 20 (57,1%). Karyawan lebih setuju dengan adanya kesamaan persepsi terhadap kualitas, dengan satu sudut pandang yang sama terhadap kualitas maka obsesi terhadap kualitas dapat tercapai.

5.3.3 Pendekatan Ilmiah (X_3)

Tabel 16 Distribusi Item variabel pendektan ilmiah (X3)

Jawaban		Item		
		X3.1	X3.2	X3.3
SS	F	8	5	7
	%	22,8%	14,3%	20%
S	F	23	25	22
	%	65,7%	71,4%	62,8%
TS	F	4	5	6
	%	11,4%	14,3%	17,1%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabeln 16 distribusi item Pendekatan ilmiah (X3) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Pendekatan ilmiah (X3) yang terdiri dari 3 item, yaitu 1. Desain pekerjaan, 2. Pemantauan hasil kerja, 3. Pengambilan keputusan. Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi pendekatan ilmiah (X3) adalah item X3.2 sebesar 25 (71,4%), selanjutnya X3.3 sebesar 22 (62,8%), kemudian X3.1 sebesar 23 (65,7%). Prosentase tertinggi dengan 71,4 % karyawan setuju dengan pentingnya pengambilan keputusan dengan pendekatan ilmiah. Dengan adanya pemantauan hasil kerja, berupa grafik kinerja karyawan maka dapat dengan mudah menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan.

5.3.4 Komitmen Jangka Panjang (X_4)

Tabel 17 Distribusi Item Variabel Komitmen jangka panjang (X4)

Jawaban		Item		
		X4.1	X4.2	X4.3
SS	F	9	7	11
	%	25,7%	20%	31,4%
S	F	21	20	24
	%	60%	57,1%	68,6%
TS	F	5	8	0
	%	14,2%	22,8%	0%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 17 distribusi item Komitmen jangka panjang (X4) di atas menunjukana bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Komitmen jangka Panjang (X4) yang terdiri dari 3 item, yaitu 1. Bekerja sebagai kebutuhan atau keinginan, 2. Pemahaman visi, misi dan tujuan mutu perusahaan, 3. Keterlibatan karyawan. Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi komitmen jangka panjang (X4) adalah item X4.3 sebesar 24 (68,5%), selanjutnya X4.2 sebesar 21 (60%) kemudian X4.1 sebesar 20 (57,1%). Karyawan setuju dengan adanya keterlibatan karyawan dalam menjalin komitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Ikatan kerja karyawan akan semakin terjalin kuat ketika karyawan diikut sertakan dalam kegiatan perusahaan sehingga karyawan merasa keberadaannya sangat dihargai dalam perusahaan menjadi bentuk komitmen karyawan yang berkelanjutan.

5.3.5 Kerjasama tim (X_5)

Tabel 18 Distribusi Item variabel kerjasama tim (X5)

Jawaban		Item		
		X5.1	X5.2	X5.3
SS	F	10	7	8
	%	28,5%	20%	22,8%
S	F	24	22	20
	%	68,6%	62,8%	57,1%
TS	F	1	6	7
	%	2,9%	17,1%	20%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 18 distribusi item Kerjasama Tim (X5) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Kerjasama Tim (X5) yang terdiri dari 3 item, yaitu 1. Pertemuan kelompok, 2. Kesempatan memimpin, 3. Kontribusi individu. Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi Kerjasama Tim (X5) adalah item X5.1 sebesar 24 (68,6%), selanjutnya X5.2 sebesar 22 (62,8%) kemudian X5.3 sebesar 20 (57,1%). Karyawan setuju dengan prosentase 68,6% terhadap pentingnya pertemuan kelompok rutin dan setiap orang harus menghadirinya untuk menjalin kekompakan kerjasama tim. Pertemuan kelompok akan semakin mempererat hubungan karyawan dalam tim, sehingga terjalin kerjasama yang baik.

5.3.6 Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X_6)

Tabel 19 Perbaikan system secara berkesinambungan (X6)

Jawaban		Item		
		X6.1	X6.2	X6.3
SS	F	10	14	12
	%	28,6%	40%	34,2%
S	F	25	21	23
	%	71,4%	60%	65,7%
TS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 19 distribusi item Perbaikan system secara berkesinambungan (X6) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Perbaikan system secara berkesinambungan (X6) yang terdiri dari 3 item, yaitu 1. Pencapaian target, 2. Kontribusi pelanggan, 3. Evaluasi kerja. Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi Perbaikan system secara berkesinambungan (X6) adalah item X6.1 sebesar 25 (71,4%), selanjutnya X6.3 sebesar 23 (65,7%) kemudian X6.2 sebesar 21 (60%). Karyawanan setuju dengan adanya penetapan target yang harus di penuhi pada item X6.1 untuk tercapainya perbaikan system secara berkesinambungan. Target yang sudah ditetapkan akan menjadi tujuan karyawan yang akan selalu ingin melampaui dan mencapai target – target tersebut sehingga akan selalu ada peningkatan kualitas dan mengarah pada perbaikan system yang signifikan.

5.3.7 Pendidikan dan pelatihan (X_7)

Tabel 20 Distribusi Item Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X7)

Jawaban		Item		
		X7.1	X7.2	X7.3
SS	F	9	7	4
	%	25,7%	20%	11,4%
S	F	26	21	28
	%	74,2%	60%	80%
TS	F	0	7	3
	%	0%	20%	8,5%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 20 distribusi item Pendidikan dan pelatihan (X7) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Pendidikan dan pelatihan (X7) terdiri dari 3 item, yaitu 1. Pemberian training, 2. Skala waktu pemberian training, 3. Training untuk meningkatkan mutu layanan. Adapun 3 tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi Pendidikan dan pelatihan (X7) adalah item X7.3 sebesar 28 (80%), selanjutnya X7.2 sebesar 21 (60%) kemudian X7.1 sebesar 26 (74,2%). Karyawan setuju terhadap training untuk meningkatkan mutu layanan dengan prosentase 80% yaitu setiap karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan layanan berkualitas tinggi. Pemberian training pada karyawan maka akan menambah wawasan dan meningkatkan *skill* dari karyawan yang nantinya akan berdampak pada mutu layanan yang lebih baik lagi.

5.3.8 Kebebasan yang terkendali (X_8)

Tabel 21 Distribusi Item Variabel Kebebasan yang terkendali (X8)

Jawaban		Item		
		X8.1	X8.2	X8.,3
SS	F	7	11	8
	%	20%	31,4%	22,8%
S	F	22	26	20
	%	62,8%	74,3%	57,4%
TS	F	2	2	7
	%	5,7%	5,7%	20%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 21 distribusi item Kebebasan yang terkendali (X8) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Kebebasan yang terkendali (X8) terdiri dari 3 item, yaitu 1. Kebebasan berpendapat yang terarah, 2. Tanggug jawab individu terhadap perusahaan, 3. Pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan. Adapun tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi Kebebasan yang terkendali (X8) adalah item X8.2 sebesar 26 (74,3%), item X8.1 sebesar 22 (62,8%) ,selanjutnya X8.3 sebesar 20 (57,4%). Pada variabel kebebasan yang terkendali. Karyawan setuju dengan adanya kebebasan berpendapat yang terarah dengan prosentase 74,3% yaitu karyawan telah memiliki rasa tanggungjawab terhdap setiap tugas yang diberikan perusahaan,

5.3.9 Kesatuan tujuan (X_9)

Tabel 22 Distribusi Item variabel Kesatuan tujuan (X9)

Jawaban		Item		
		X9.1	X9.2	X9.3
SS	F	7	10	6
	%	20%	28,5%	17,2%
S	F	20	28	21
	%	57,1%	80%	60%
TS	F	0	5	8
	%	0%	14,2%	22,8%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 22 distribusi item Kesatuan tujuan (X9) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan Kesatuan tujuan (X9) terdiri dari 2 item, yaitu 1. Kontribusi bersama dalam mencapai tujuan, 2. Memahami peran setiap individu. Adapun tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi Kesatuan tujuan (X9) adalah item X9.2 sebesar 28 (80%), X9.3 sebesar 21 (60%).selanjutnya item X9.1 sebesar 20 (57,1%). Pada variabel kesatuan tujuan, karyawan setuju adanya kontribusi bersama dalam mencapai tujuan dengan prosentase 80% yaitu semua karyawan telah memahami peran setiap individu..

5.3.10 Adanya keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X_{10})

Tabel 23 Distribusi Item Variabel Adanya Keterlibatan dan pemberdayaan katyawan (X10)

Jawaban		Item		
		X10.1	X10.2	X10.3
SS	F	9	7	8
	%	25,7%	20%	22,8%
S	F	18	24	20
	%	51,4%	68,5%	57,1%
TS	F	8	4	7
	%	22,8%	11,4%	20%
STS	F	0	0	0
	%	0%	0%	0%

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan tabel 23 distribusi item adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) di atas menunjukan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) terdiri dari 3 item, yaitu 1. Pengembangan potensi individu, 2. Pemberian kesempatan dalam pelatihan, 3. Partisipasi karyawan. Adapun tingkat penilaian tertinggi distribusi frekuensi adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) adalah item X10.2 sebesar 24 (68,5%), selanjutnya X10.3 sebesar 20 (57,1%), Kemudian X10.1 sebesar 18 (51,4%). Pada variabel adanya keterlibatan adan pemberdayaan karyawan, karyawan setuju adanya pemberian kesempatan dalam pelatihan dengan prosentase 68,5% yaitu semua karyawan memilik hak yang sama dalam memperoleh pelatihan dan pengembangan ketrampilan.

5.3.11 Kinerja Manajerial (Y)

Tabel 24 Distribusi item variabel kinerja manajerial (Y)

Jawaban		Item							
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
SS	F	6	7	4	8	10	8	13	11
	%	17,1%	20%	11,4%	22,8%	28,5%	22,8%	37,1%	31,4%
S	F	23	25	24	21	20	26	20	21
	%	65,7%	71,4%	68,6%	60%	57,1%	74,3%	57,1%	60%
TS	F	6	3	5	6	5	1	2	3
	%	17,1%	8,5%	14,2%	17,1%	14,3%	2,9%	5,7%	8,5%
STS	F	0	0	0	0	0	0	0	0
	%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Sumber: Data Primer (diolah), 2016

Berdasakan tabel 21 diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan responden setuju dengan kinerja manajerial (Y) yang terdiri dari 8 item, yaitu : 1. Perencanaan, 2. Investigasi, 3. Koordinasi, 4. Evaluasi, 5. Mengawasi/ supervise, 6. Pemilihan staff, 7. Negosiasi, 8. Perwakilan. Adapun peringkat dari distribusi kinerja manajerial (Y) mulai yang pertama adalah item Y6 sebesar 26 (74,3%), Y2 sebesar 25 (71,4%), Y3 sebesar 24 (68,6%), Y1 sebesar 23 (65,7%), Y4 sebesar 21 (60%), Y8 sebesar 21 (60%), Y5 sebesar 20 (57,1) dan yang terakhir Y7 sebesar 20 (57,1). Pada variabel kinerja manajerial, karyawan setuju kinerjanya dalam pemilihan staff dengan prosentase 74,3 % yaitu selalu menyeleksi dan mempromosikan karyawan untuk meningkatkan kinerja pada devisi. Hingga mendelegasikan dan menjadwalkan tugas secara adil kepada bawahan serta mengontrol pelaksanaannya

5.4 Hasil Penelitian

5.4.1 Uji Validitas

Uji validitas atau kesahihan dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang diukur. Dasar pengambilan keputusan suatu item dikatakan valid atau tidak valid berdasarkan korelasi skor butir dengan skor total bila korelasi r di atas (>) 0,30 maka dapat dismpulkan bahwa butir instrument tersebut valid. Sebaliknya korelasi r dibawah (<) 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dihilangkan. Berikut hasil uji validitas dari masing – masing variabel dapat dilihat pada tabel dibawah, sebagai berikut:

Tabel 25. Hasil Uji Validitas TQM (X)

Indikator	Item	Korelasi (r)	Keterangan
X1	X1.1	0,916	Valid
	X1.2	0,907	Valid
	X1.3	0,875	Valid
X2	X2.1	0,663	Valid
	X2.2	0,904	Valid
	X2.3	0,804	Valid
X3	X3.1	0,765	Valid
	X3.2	0,928	Valid
	X3.3	0,820	Valid
X4	X4,1	0,851	Valid
	X4.2	0,844	Valid
	X4.3	0,655	Valid
X5	X5.1	0,775	Valid
	X5.2	0,867	Valid
	X5.3	0,559	Valid
X6	X6.1	0.876	Valid
	X6.2	0,688	Valid
	X6.3	0,825	Valid

Indikator	Item	Korelasi (r)	Keterangan
X7	X7.1	0,871	Valid
	X7.2	0,708	Valid
	X7.3	0,759	Valid
X8	X8.1	0,860	Valid
	X8.2	0,890	Valid
	X8.3	0,590	Valid
X9	X9.1	0,898	Valid
	X9.2	0,898	Valid
	X9.3	0,759	Valid
X10	X10.1	0,775	Valid
	X10.2	0,919	Valid
	X10.3	0,754	Valid

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Tabel 26. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)

Indikator	Item	Korelasi (r)	Keterangan
Y	Y1	0,873	Valid
	Y2	0,848	Valid
	Y3	0,702	Valid
	Y4	0,795	Valid
	Y5	0,779	Valid
	Y6	0,627	Valid
	Y7	0,752	Valid
	Y8	0,972	Valid

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Pada Tabel diatas menunjukkan bahwwa masing – masing dari variabel independent maupun variabel dependent valid. Hasil korelasi r menunjukkan skor diatas 0,30.

5.4.2 Uji Realibilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukuran yang sama pula.(Siregar, 2013)

Apabila variabel yang diteliti mempunyai cronbrach's alpha (a) lebih dari 60% (0.60) maka variabel tersebut dikatakan reliable, sebaliknya jika kurang dari 60% (0,60) makan variabel tersebut tidak reliable. berikut hasil uji reliabilitas dari masing – masing varibel dapat dilihat pada tabel 27.

Tabel 27. Hasil Uji reliabilitas TQM (x) dan Kinerja Manajerial (Y)

Variabel		Croabach's alpha (a)	Keterangan
X	X1	0,879	Reliabel
	X2	0,678	Reliabel
	X3	0.780	Reliabel
	X4	0,630	Reliabel
	X5	0,679	Reliabel
	X6	0,673	Reliabel
	X7	0,681	Reliabel
	X8	0,736	Reliabel
	X9	0,750	Reliabel
	X10	0,726	Reliabel
Y		0,898	Reliabel

Berdasarkan hasil uji realibilitas pada tabel diatas menunjukkan bahwa masing – masing dari variabel independen (TQM) maupun variabel dependent (Kinerja Manajerial) diatas reliable. Hasil Cronbach's Alpha mennujukkan bahwa memiliki skor lebih besar dari 60 % (0,60).

5.4.3 Uji Asumsi Klasik

A. Uji Non – Multikolineritas

Mendeteksi adanya multikolinearitas pada model yang dibuat dapat dilihat dari nilai VIF *(Varians Inflaction Factor)* dan nilai *tolerance* . Syarat suatu model yang bebas dari mulikolinearitas yaitu nilai VIF <10 dan *tolerance* > 0,1. Dari hasil analisis diperoleh nilai VIF dan *tolerance* untuk masing – masing variabel indepeden (TQM) dapat dilihat pada tabel 28 dibawah ini :

tabel 28. Hasil Uji Asumsi Non- Multikolinearitas

Variabel Independen	tolerance	VIF	Keterangan
Fokus Pada Pelanggan (X1)	0.117	8.528	Non-Multikolinearitas
Obsesi Terhadap Kualitas (X2)	0.118	8.463	Non-Multikolinearitas
Pendekatan Ilmiah (X3)	0.257	3.893	Non-Multikolinearitas
Komitmen Jangka Panjang (X4)	0.736	1.359	Non-Multikolinearitas
Kerjasama Tim (X5)	0.789	1.267	Non-Multikolinearitas
Perbaikan Sistem Secara Berkeinambungan (X6)	0.531	1.883	Non-Multikolinearitas
Pendidikan Dan Pelatihan (X7)	0.740	1.351	Non-Multikolinearitas
Kebebasan yang terkendali (X8)	0.468	2.137	Non-Multikolinearitas
Kesatuan Tujuan (X9)	0.369	2.708	Non-Multikolinearitas
Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X10)	0.283	3.532	Non-Multikolinearitas

Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas pada tabel diatas dapat disimpulkan bahwa masing – masing variabel independen mempunyai nilai VIF kurang dari 10 dan *Tolerance* lebih dari 0,1. Sehingga dapat diketahui bahwa model regresi yang digunakan bebas multikolinearitas.

b. Uji Non- Autokorelasi

Mendeteksi ada tidaknya autokorelasi, melalui metode tabel Durbin- Watson yang dapat dilakukan melalui program SPSS, dimana secara umum dapat diambil pedoman yaitu :

a. Jika angka D-W dibawah -2, berarti autokorelasi positif
b. Jika angka D-W dibawah +2, berarti autokorelasi negative
c. Jika angka D-W antara -2 sampai dengan +2, berarti tidak ada autokorelasi

Tabel 29. Hasil Uji Asumsi Non-Autokorelasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.952(a)	.906	.867	.82048	2.557

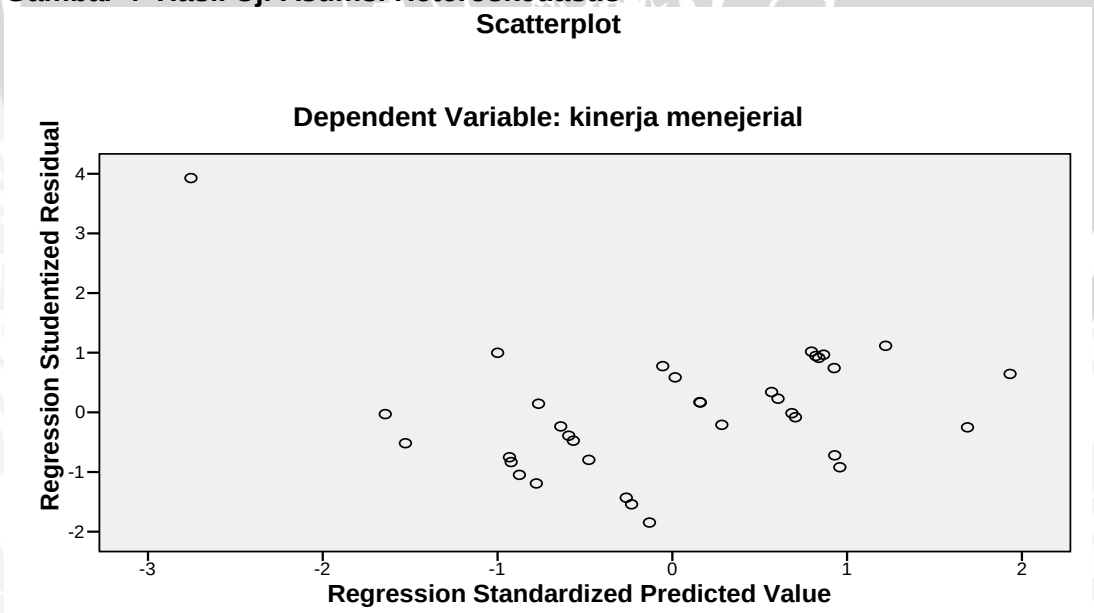
Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan SPSS 15,0 *for windows* output pada tabel diatas diperoleh nilai D-W sebesar 2,557. Diketahui n =35 dan k =10, dengan menggunakan tabel DW diperoleh nilai dL (Lower bound) sebesar 0,8452 dan nilai dU (Upper bound) sebesar 2,2359 serta pada taraf kepercayaan α = 5%, dengan semikian diperoleh hasil DW model berada pada antara dL sampai dU (0,8452 ≤ 2,557 ≥ 2,2359) Sesuai teori, jika angka D-W antara -2 dan +2 maka asumsi tidak terjadi autokorelasi terpenuhi.

c. Uji Heteroskedastis

Mendeteksi model persamaan regresi yang mengandung heteroskedastis, dengan melihat grafik pada *Scetter plot* dan dilihat apakah residual memiliki pola tertentu atau tidak. adapun hasil uji asumsi heteroskedastis dapat dilihat pada gambar 4 dibawah ini :

Gambar 4 Hasil Uji Asumsi Heteroskedastis



Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil grafik pada *scetter plot* yang dapat dilihat pada gambar .. diketaui bahwa titik – titik membentuk pola yang jelas dan titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas dalam model regresi.

d Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Metode Kolmogorov – smirnov pronsip kerjanya membandingkan frekuensi kumulatif distribusi teoretik dengan frekruensi kumulatif distribusi empirik (observasi). (Siregar, 2013). Metode yang digunakan menguji normalitas dari hsil uji Kolmogorow-Smirnov (KS) > 0,05, maka asumsi normalitas terpenuhi. Hasil pengujian ditunjukkan pada tabel 30 berikut:

Tabel 30. hasil Uji Asumsi Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.40984578
Most Extreme Differences	Absolute	.129
	Positive	.107
	Negative	-.129
Kolmogorov-Smirnov Z		.763
Asymp. Sig. (2-tailed)		.606

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data.
Sumber : Data Primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 30 yang menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov, diperoleh nilai sigiifikansi sebesar 0,606 > 0,05. Maka asumsi normalitas pada keseluruhan variabel terpenuhi.

5.4.4 Uji regresi linear berganda

Pengujian regresi linear berganda bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengaruh karakteristik *Total Quality Management* (X) terhadap Kinerja Manajerial (Y) seperti tabel 31 dibawah ini :

Tabel 31. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (B)	Beta
Konstanta	9.712	-
X1	1.225	0.823
X2	0.174	0.101
X3	0.400	0.222
X4	0.041	0.020
X5	0.026	0.076
X6	0.277	0.181
X7	0.760	0.531
X8	-0.026	-0.012
X9	-0.026	-0.014
X10	-0.162	-0.113

Sumber: data primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil tabel 31 menunjukkan nilai koefisien dalam persamaan regresi linear berganda. Nilai persamaan yang dipakai adalah yang berada pada kolom koefisisen (B). Strandart persaman regresi linear berganda yang di dapat sebagai berikut:

$$Y = 9.712 + 1.225X_1 + 0.174X_2 + 0,400X_3 + 0,041X_4 + 0,026X_5 + 0,277X_6 + 0,760\ X_7 - 0.026X_8 - 0,026X_9 - 0,162X_{10}$$

Dari hasil regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa variabel focus pada pelanggan (X1), Obsesi terhadap kualitas (X2), variabel Pendekatan ilmiah (X3), Kerjasama tim (X5), Perbaikan system secara berkesinambungan (X6), Pendidikan dan pelatihan (X7) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) positif atau searah, pada PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan. Sedangkan, komitmen jangka

panjang (X4), Kebebasan yang terkendali (X8), Kesatuan tujuan (X9) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) negative atau berbalik. Berdasarkan hasil uji diatas maka pengaruh tersebut terlihat dalam persamaan regresi berganda sebagai berikut :

1.a = 9,712

Konstantas sebesar 9,712 artinya jika masing - masing variabel independen bernilai 0, maka cenderung ada variabel lain yang mempengaruhi kinerja manajerial (Y) pada perusahaan sebesar 9,712 .

2. X_1 = 1,225

Nilai konstan koefisien regresi (X_1) sebesar 1,225 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel fokus pada pelanggan, maka secara langsung akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan focus pada pelanggan akan meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini linier dengan makin tinggi tingkat pencapaian terhadap kepuasan pelanggan maka akan meningkatkan laba perusahaan sehingga meningkatkan kinerja manajerial,

3. X_2 = 0,174

Nilai konstan koefisien regresi (X_2) sebesar 0,174 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel obsesi terhadap kualitas, maka secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan obsesi terhadap kualitas maka akan meningkatkan kinerja manajerial.Karena dengan keseluruhan tingkat manajerial

terobsesi terhadap kualitas, maka akan bekerja semakasimal mungkin untuk memenuhi harapan dalam pencapaian kualitas terbaik.

4. $X_3 = 0{,}400$

Nilai konstan koefisien regresi (X_3) sebesar 0,400 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel Pendekatan Ilmiah, maka secara langsung berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan pendekatan ilmiah akan meningkatkan kinerja manajerial, dengan setiap karyawan yang berpergang pada pendekatan ilmiah sesuai fakta dan teori yang ada maka akan meningkatkan kinerja manajerial karena memudahkan proses kerja karyawan dalam pengambilan keputusan.

5. $X_4 = 0{,}041$

Nilai konstan koefisien regresi (X_4) sebesar 0,041 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel komitmen jangka panjang, maka secara langsung akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan komitmen jangka panjang maka akan meningkatkan kinerja manajerial, karena dengan adanya loyalitas karyawan yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

6. $X_5 = 0{,}026$

Nilai konstan koefisien regresi (X_5) sebesar 0,026 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel kerjasama tim, maka secara langsung akan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan kerjasama tim maka akan meningkatkan kinerja manajerial. karena dengan adanya kerjasama tim akan membangun rasa solidaritas, hubungan antar karyawan semakin erat dan dapat saling bertukar pendapat mampu meningkatkan kinerja manajerial,

7. $X_6 = 0,277$

Nilai konstan koefisien regresi (X_6) sebesar 0,2 77dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel perbaikan system secara berkesinambungan, maka secara langsung berpengaruh posiif terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan perbaikan system secara berkesinambungan maka akan mneingkatkan kinerja manajerial. Karena dengan adanya perbaikan system secara berkesinambungan maka kualiatas perusahaan akan meningkat dan selaras dengan peningkatan kinerja manajerial

8. $X_7 = 0,760$

Nilai konstan koefisien regresi (X_7) sebesar 0,760 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel pendidikan dan pelatihan, maka secara langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan jumlah dari pendidikan dan pelatihan maka akan meningkatkan kinerja manajerial. Karena dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan akan berdampak positif terhadap perusahaan sehinggan akan meningkatkan kinerja manajerial.

9. X_8 = -0,026

Nilai konstan koefisien regresi (X_8) sebesar -0,026 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel kebebasan yang terkendali, maka secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan kebasan yang terkendali maka akan menurunkan kinerja manajerial. Karena karyawan akan terkekang dan tidak mendapatkan kebebasan dalam menyalurkan pendapat maka kinerja manajerial menurun.

Kebebasan yang terkendali merupakan kebebasan yang timbul karena adanya keterlibatan dan pemberdayaan hasil dari pengendalian yang terrencanadan terlaksana dengan baik untuk meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan atas keputusan yang diambil. (Nasution, 2003). Namun hal tersebut berlaku sebaliknya, dengan adanya kebebasan yang terkendali belum mampu meningkatkan kinerja, melainkan menurunkan kinerja manajerial. Hal tersebut dikarenakan karyawan yang masih hanya sekedar menjalankan standarisasi proses yang ada karena keterlibatan karyawan yang masih rendah.

10. X_9 = -0,026

Nilai konstan koefisien regresi (X_9) sebesar -0,026 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel Kesatuan Tujuan, maka secara langsung tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Menyatakan bahwa setiap penambahan kesatuan tujuan maka akan menurunkan kinerja manajerial .Karena dengan adanya kesatuan tujuan maka adanya satu sudut pandang yang sama, namun kesatuan tujuan tersebut belum

tentu selaras jika setiap departeman memiliki tujuan yang berbeda maka akan menurunkan kinerja manajerial,

Tujuan merupakan esensial karena memungkinkan orang mengetahui arah yang dimaksudkan oleh perusahaan. Manajer tingkat menengah perlu menerima visi tersebut sehingga dapat lebih efektif menyesuaikan diri dengan perusahaan yangakan dituntut dari perusahaan(Brelin, 1997)

Kesatuan tujuan yang seharusnya mampu meningkatkan kinerja manajerial memberikan hubungan yang sebaliknya dimana menurunkan kinerja. Hal tersebut bermula dari motif seseorang memasuki berbagai organisasi adalah pencapaian tujuan dan pemenuhan kepentingan pribadinya. Hal demikian adalah wajar dan merupakan gejala yang universal. Sehingga yang seharusnya kesedian semua anggota organisasi sebagai individu untuk membawahkan tujuan dan kepentingan pribadinya kepada tujuan dan kepentingan yang lebih luas yaitu kepentingan bersama dan organisasi ketika masyarakat luas namun berlaku sebaliknya terdapat kesenjangan pada tiap departemen.

11. X_{10} = - 0.162

Nilai konstan koefisien regresi (X_{10}) sebesar - 0.162 dapat dikatakan bahwa dengan peningkatan variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, maka secara langsung akan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada perusahaan. Dengan asumsi variabel independen lainnya bernilai tetap atau konstan.

Manyatakan bahwa setiap penambahan pemberdayaan karyawan maka akan menurunkan kinerja manjerial. karena denga adanya pemberdayaan karyawan

namun tidak adanya kesatuan antara manajemen dan serikat kerja permberdayaan karyawan tidak berjalan dengan baik sehingga akan menurunkan kinerja manajerial.

Pemberdayaan karyawan merupakan suatu proses mengikutsertakan karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan adanya pemberdayaan akan meningkatkan kreatifitas karyawan dan mendorong pemikiran dan inisiatif yang independen, memungkinkan adanya ide dan keputusan yang lebih baik, kualitas yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi dan sebagai hasilnya daya saing yang makin meningkat. (Nasution, 2003).

Namun berlaku sebaliknya, pemberdayaan karyawan menurunkan kinerja karyawan karena permberdayaan yang ada pada perusahaan belum berjalan denga baik, tidak adanya perubahan fundamental yang diperlukan dalam struktur organisai atau gaya manajemen sehingga terjadi penolakan manajemen dengan berbagai alasan yaitu nilai – nilai pribadi, pelatihan manajemen yang berorientasi pada perbaikan proses dan teknologi namun sedikit yang memperhatikan perbaikan pada manusia, orientasi manajer yang berfokus pada tugas dan pelaksanaannya daripada orang yang mengerjakan tugas tersebut serta karakteristik kepribadian para manajer.

5.4.5 Pengujian Hipotesis

A. Uji Signifikan Parsial (Uji T)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah ada tidaknya pengaruh dari variabel independent (X) secara parsial atau sendiri-sendiri yang mempengaruhi terhadap variabel dependent (Y) .

Pendugaan dalam parameter fungsi produksi pengeringan Ikan Teri secara simultan cukup baik karena dapat menjelaskan variabel independent terhadap variabel dependent. Namun, secara parsial pengaruh dari masing-masing variabel yang dimasukkan dalam model ada yang berpengaruh dan tidak.

Tabel 32 Hasil Uji Signifikansi Tiap Variabel (Uji T)

Variabel	Koefisien (B)	Beta	t hitung	t tabel	Sig t	Collinearity Statistics	
						Tolerance	VIF
(Constant)	9.712	-	2.945	2,0639	0.007*****		
X1	1.225	0.823	4.512	2,0639	0.000*****	.117	8.528
X2	0.174	0.101	2.056	2,0639	0.023***	.118	8.463
X3	0.400	0.222	-1.800	2,0639	0.084***	.257	3.893
X4	0.041	0.020	0.268	2,0639	0.791 ns	.736	1.359
X5	0.026	0.076	-1.088	2,0639	0.207*	.789	1.267
X6	0.277	0.181	2.112	2,0639	0.045****	.531	1.883
X7	0.760	0.531	7.320	2,0639	0.000*****	.740	1.351
X8	-0.026	-0.012	-0.134	2,0639	0.895 ns	.468	2.137
X9	-0.026	-0.014	-0.133	2,0639	0.895 ns	.369	2.708
X10	-0.162	-0.113	-0.959	2,0639	0.347 ns	.283	3.532

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Keterangan:

***** : berpengaruh dalam selang kepercayaan 99%
**** : berpengaruh dalam selang kepercayaan 95%
*** : berpengaruh dalam selang kepercayaan 90%
** : berpengaruh dalam selang kepercayaan 85%
* : berpengaruh dalam selang kepercayaan 80%
ns : non signifikan

Pengujian signifikasi untuk masing – masing variabel independent secara parsial yaitu sebagai berikut:

1. Fokus Pada Pelanggan (X1)

   Nilai Sig variabel focus pada pelanggan yaitu 0.000 yang artinya variabel focus pada pelanggan berpengaruh nyata secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada selang kepercayaan 99%. Perusahaan ini telah menerapkan focus pada pelanggan dengan

orientasi melapaui harapan pelanggan, mencapai kepuasan pelanggan dan tanggap dengan semua permasalahan pelanggan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas (X2)

   Nilai sig variabel obsesi terhadap pelanggan yaitu 0.023 yang artinya variabel obsesi terhadap kualitas berpengaruh nyata secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada selang kepercayaan 90%. Karyawan telah diarahkan untuk berorientasi pada kualitas, karena dengan kualitas dapat meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada pelanggan hinggan meningkatkan laba perusahaan.

3. Pendekatan Ilmiah (X3)

   NIlai Sig variabel pendekatan ilmiah yaitu 0.084 yang artinya variabel pendekatan ilmiah berpengaruh nyata secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada selang kepercayaan 90%. Karyawan manajerial perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk memperbaiki kualitas telah melakukan pendekatan ilmiah, dengan data yang terkumpul dianalisis melalui analisis variansi untuk menguji signifikansi data. Adapun alat yang digunakan dalam perusahaan mulai dari kertas periksa, histogram, diagram sebab akibat, serta teknik pengawasan kualitas secara statistik.

4. Komitmen Jangka Panjang (X4)

   Nilai Sig variabel komitmen jangka panjang yaitu 0.791 yang artinya variabel komitmen jangka panjang tidak berpengaruh nyata atau non signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial. Karyawan

manajerial perusahaan belum berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan karena adanya konflik interpersonal karyawan yang menyebabkan kesalahpahaman pendapat dan sudut pandang antara manajer senior dan junior. Menurut Nasution (2015), konflik interpesrsonal, perilaku pemimpin yang tidak sesuai, system penghargaan yang tidak memadai serta adanya reorganisasi structural merupakan factor –faktor pendorong perlunya perubahan yang berkitan dengan perilaku atau keputusan manajerial untuk menjaga loyalitas para pekerja kepada perusahaan.

5. Kerjasama Tim (X5)

   Nilai Sig variabel kerjasama tim yaitu 0.207 yang artinya variabel kerjasama tim berpengaruh nyata secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada selang kepercayaan 80%. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik, perusahaan telah menerapkan kerjasama tim pada setiap departeman untuk meningkatkan hubungan antara anggota tim untuk saling mengenal dan saling percaya sehingga dapat saling membantu serta bertukar pikiran.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X6)

   Nilai Sig variabel perbaikan system secara berkesinambungan yaitu 0.045 yang artinya variabel perbaikan system secara berkesinambungan berpengaruh nyata secara signifikam terhadap kinerja manajerial pada selang kepercayaan 95%. Proses produksi pada perusahaan ini telah sesuai standart internasional dan selalu melakukan perbaikkan dengan adanya audit dari luar negeri untuk

kesesuaian dengan standart. Sehingga adanya proses sistemastis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan pada perusahaan ini. Dengan konsep siklus PDCAA (*Plan-do–check-act-analyze)* mulai dari perencanaan dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

7. Pendidikan Dan Pelatihan (X7)

   Nilai Sig variabel perbaikan pendidikan dan pelatihan yaitu 0.000 yang artinya variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh nyata secara signifikan terhadap kinerja manajerial pada selang kepercayaan 99%. Perusahaan ini telah memfasilitasi karyawanannya dengan di adakannya pelatihan mulai dari pelatihan dasar, pelatihan teknis fungsional dan pelatihan manajeril untuk mendapatkan SDM yang professional, ahli dan terdidik, yang nantinya akan memberikan dampak positif pada perusahaan. Pendidikan dan pelatihan di berikan kepada karyawan dalam satu bulan atau kurun waktu tertentu.

8. Kebebasan Yang Terkendali (X8)

   Nilai Sig variabel kebebasan yang terkendali yaitu 0.895 yang artinya variabel Kebebasan yang terkendali tidak berpengaruh nyata atau non signifikan secara parsial terhadap kinerja manajerial.Pada perusahaan ini penerapan pengambilan keputusan berada di atasan, sehingga keluasan karyawan dalam berpendapat masih sedikit.

9. Kesatuan Tujuan (X9)

   NIlai Sig variabel Kesatuan tujuan yaitu 0.895 yang artinya variabel Kesatuan tujuan tidak berpengaruh nyata atau non signifikan secara

parsial terhadap kinerja manajerial. Pada perusahaan tingkat kesadaran karyawan terhadap kesatuan tujuan dalam setiap devisi masih rendah.

10. Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X10)

    Nilai Sig variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yaitu 0.347 dalam penerapan pemberdayaan perusahaan ini masih belum berjalan sempurna karena masih adanya nilai pribadi dan menengahkan kekuasaan, karakteristik manajer senior yang lebih berfokus pada tugas dan pelaksanaannya daripada orang yang mengerjakan tugas tersebut. Hal ini sependapat Nasution (2015),kegagalan dalam implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan terjadi meskipun karyawan dan serikat kerja mendukung PPK karena pihak manajemen tidak memiliki komitmen penuh terhadap PPK, maka hal tersebut tidak berjalan dengan baik.

b.Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu focus pada pelanggan (X1), Obsesi terhadap kualitas (X2), Pendidikan Ilmiah (X3), Komitmen jangka panjang (X4), Kerjasama tim (X5), Perbaikan system secara berkesinambungan (X6), Pendidikan dan pelatihan (X7), kebebasan yang terkendali (X8), Kesatuan tujuan (X9), adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X10) berpengaruh secara bersama – sama atau simultan terhadap kinerja manajerial (Y). Jika nilai F hitung < F tabel, maka Ho dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5% sebaliknya jika nilai F hitung > F tabel , maka Ho diterima, Artinya hipotesis yang diterima adalah bahwa semua variabel independen secara bersama – sama dan

signifikan berpengaruh terhadap variabel dependen. Adapun hasil uji siginifikan simultan (Uji F) dapat dilihat pada tabel 33 di bawah ini:

Tabel 33. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	156.529	10	15.653	23.252	.000(a)
	Residual	16.156	24	.673		
	Total	172.686	34			

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil output pada tabel 33, menunjukkan bahwa nilai uji signifikan simultan (uji F) sebesar 23.252 dengan nilai regression 10 dan residual 24. Dengan nilai proballity 0,000 maka diperoleh nilai F tabel sebesar 2,25. Sehingga nilai F hitung > F tabel (23.252 > 2,25) berarti variabel independen berpengaruh signifikan secara simultan terhadap variabel dependen**.**

c. Koefisien Determinasi (R2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi ditentukan dengan nilai Adjusted R square. Pada hasul uji ini dapat dilihat pada tabel 34 dibawah ini :

Tabel 34. Hasil uji Koefisien Deteriminasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.952(a)	.906	.867	.82048	2.557

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan hasil output pada tabel 34, dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R Square)* yang diperoleh sebesar 0,867. Hal ini berarti 86,7% kinerja manajerial pada perusahaan yang dipengaruhi oleh variabel *Total Quality*

Management (X) yang terdiri dari Fokus pada pelanggan (x1), Obsesi terhadap kualitas (X2), Pendekatan ilmiah (X3). Komitmen jangka panjang (X4), Kerjasama tim (X5), Perbaikan system secara berkesinambungan (X6), pendidikan dan pelatihan (X7), Kebebasab yang terkendali (X8), kesatuan tujuan (X9), Adanya keterlibatan dan pemberdayaan Karyawan (X10). Sedangkan sisanya yaitu 13,3% kinerja manajerial pada perusahaan dipengaruhi oleh variabel – variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

d. Uji Variabel Dominan

Uji Variabel dominan dilakukan untuk melihat indikator yang memiliki pengaruh tertinggi terhadap kinerja manajerial, sehingga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya perbaikan system *Total Quality Management (TQM)* pada perusahaan, dengan koefisien korelasi yang dapat menyatakan hubungan antara dua variabel atau lebih dan arah hubungan dari kedua variabel. Adapun hasil perhitungan dari rumus kontribusi variabel = standartdized koefisien regresi dikalikan dengan korelasi variabel Y dan X.(Ferdi, 2013), hasil perhitungan ditunjukkan pada tabel 35 berikut:

Tabel 35. Hasil Uji Variabel Dominan

Variabel	Beta	R	r^2	Kontribusi (%)
X1	0.823	0,706	0,581	58,1%
X2	0.101	0,631	0,063	6,3%
X3	0.222	0,382	0,084	8,4%
X4	0.020	0,063	0,001	0,1%
X5	0.076	0,227	0,017	1,7%
X6	0.181	0,109	0,019	1,9%
X7	0.531	0,696	0,369	36,9%
X8	-0.012	0,105	0,001	0,1%
X9	-0.014	0,105	0,014	1,4%
X10	-0.113	0,230	0,025	2,5%

Sumber : Data primer (diolah), 2016

Berdasarkan pada tabel 35 menunjukkan bahwa dari kesepuluh variabel pada karakteristik *Total Quality Management (X)* yang paling dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah Fokus pada pelanggan (X1). Hal ini dapat dilihat dari nilai kontribusinya sebesar 58,1% dan nilai koefisien beta yang mencapai 0.823. Hal ini menunjukkan bahwa focus pada pelanggan merupakan realisasi *Total Quality Management* yang paling optimal. TQM yang sukses menjalin komunikasi antar anggota dalam organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

5.6 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh karakteristik *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan, Jawa Timur. Di peroleh tiga variabel yang berpengaruh secara parsial yaitu variabel focus pada pelanggan, perbaikan system yang berkesinambungan dan variabel pendidikan dan pelatihan. Serta satu variabel dominan yang berpengaruh pada perusahaan yaitu variabel focus pada pelanggan. Dalam penemuan penelitian ini akan memberikan dampak atau implikasu kepada yang terkait, adapun implikasinya adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, dengan adanya penelitian ini perusahaan dapat mempertimbangkan langkah apa saja yang aharus dilakukan untuk meningkatkan kinerja manajerial, melihat hasil variabel yang telah di analisis. Perlu adanya penerapan lebih lanjut dalam jangka panjang dan evaluasi pada setiap variabel untuk memberikan dampak positif yang sangat besar pada perusahaan. Salah satunya dalam penerapan pemberdayaan karyawan perlu adanya perhatian khusus terhadap karyawan dan sinkronisasi

manajemen yang ada dalam meningkatkan loyalitas karyawan untuk tetap berkomitmen pada perusahaan dengan menyatukan tujuan bersama mencapai visi perusahaan.

2. Bagi dunia penelitian, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian selanjutnya yaitu dengan menghubungkan pada variabel lain terkait implementasi *Total Quality Management* pada kinerja manajerial, seperti budaya perusahaan. *Total Quality Management* merupakan alat manajemen sumberdaya manausia untuk mencapai kualitas produk perusahaan yang terbaik dalam memenuhi kepuasan pelanggan sehinggan banyak variabel terkait di dalamnya yang sangat menarik untuk diteliti.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh karateristik *Total Quality Management (X)* terhadap Kinerja Manajerial (Y) pada PT. Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan. Berdasarkan data yang telah ditemukan pada penelitian di lapangan dan data diolah secara statistic, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelakasanaan TQM di PT.Phillips Seafoods Indonesia di nilai sudah baik, dengan beorientasi bisnis yang berfokus pada pelanggan dan telah menerapkan perbaikan system secara berkesinambungan pada proses produksi untuk mendapatkan kualitas terbaik dalam memenuhi harapan pelanggan
2. Dari hasil penelitian secara parsial yang diperoleh, terdapat enam indikator variabel yang mempengaruhi kinerja manajerial pada PT.Phillips Seafoods Indonesia yaitu fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, kerjasam tim, perbaikan system secara berkesinambungan dan variabel pendidikan dan pelatihan. Untuk memperoleh kinerja menejerial yang sempurna PT.Phillips Seafoods Indonesia namun terdapat empat karakteristik yang tidak berpengaruh langsung dalam peningkatan kinerja manajerial yaitu komitmen jangka panjang, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan Tujuan, Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
3. Dari kesepuluh karakteristik *Total Quality Management,* focus pada pelanggan merupakan variabel dominan sehingga merupakan realisasi TQM paling optimal untuk di terapkan dan dikembangakan pada perusahaan.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil kajian dan analisis, saran yang dapat diberikan peneliti untuk pihak perusahan sebagai bahan pertimbangan keputusan PT.Phillips Seafoods Indonesia Pasuruan ataupun peneliti selanjutnya yang memanfaatkan penelitian ini sebagai bahan referensi sebagai berikut :

1. Dalam pelaksanaan TQM pada perusahaan, diharapkan selalu mengevaluasi setiap karakteristik dalam TQM yang sudah diterapkan dalam jangka panjang sehingga memberikan dampak positif. Khususnya focus pada pelanggan yang merupakan orientasi utama pada perusahaan untuk ditingkatkan, karena dengan melakukan perbaikan mutu maka akan memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran/ *Output* yang bebas dari kerusakan.
2. Terdapat enam variabel karakteristik yang dapat meningkatkan kinerja manajerial yaitu focus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, kerjasama tim, perbaikan system secara berkesinambungan dan variabel pendidikan dan pelatihan untuk memperoleh kinerja manajerial yang sempurna maka diharapkan perusahaan untuk menjalankan ke empat variabel lainnya yaitu komitmen jangka panjang dengan cara bagaimana menjaga loyalitas karyawan terhadap perusahaan, kebebasan yang terkendali dengan memberikan keluasan pada karyawan untuk menyampaikan pendapat, kesatuan tujuan dengan mengkoordinasikan setiap departeman pada perusahaan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.
3. Peneliti selanjutnya diharapkan menghubungkan pada variabel lain terkait implementasi TQM pada kinerja manajerial seperti budaya perusahaan dan pemberian reward pada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Adang, Yuni Saesary Putri dan Erna Hernawati. 2013. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Total Quality Management dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial*. Jakarta: Universita Pembangunan Nasional "Veteran".

Aditya, Dodiet. 2008*. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional*. Hand Out Matakuliah Metodologi Research. Program Studi Kebidanan Poltekes. Surakarta.

Algifari. 2009. *Analisis Rsegresi Teori, kasus dan solusi Edisi 2*. Yogyakarta : Dosen STIE YKPN

Dauhan, Jevon. 2009*. Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial PT.PLN Area Sulutenggo Manado*. Manado : Universitas Sam Ratulangi Manado

Ferdi, Fadly. 2013. *Penentuan Variabel Dominan Pada Regresi (Online*). (http://ferdifadly.blogspot.com/2013/03/penentuan-variabel-dominan-pada-regresi.html). Diakses pada tanggal 23 Mei 2016.

Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang, BP. Universitas Diponegoro

Gunawan, Imam. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta : Bumi Aksara.

Hasanah, Hikmah. 2013. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris Pada Staf Akuntansi Perusaaan Jasa di Wilaya Jakarta dan Tangerang*. Jakarta : Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.

Jawwad, Muhammad Abdul. 2004. *Manajer Sukses.* Jakarta :Gema Insani.

Malau, Masnur Tiurmaida. 2014. *Aspek Hukum Peraturan dan Kebijakan Pemerintah menghadapi Liberalisasi Ekonomi Regional Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015*. Vol. 3 No. 2 Pusat Penelitian dan Pengembangan Sistem hokum Nasional BPHN : Media Pembinan Hukum Nasional.

Malda, Sovilia. 2014. *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Kualitas Total atau Total Quality Management (TQM) Di CV. Angin Timur Seafoods Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur*. Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan : Universitas Brawiaya Malang

Maskur, Fathkul. 2016.*Ekspor Rajungan Sumbang Rp 5 Triliun.* http://industri.bisnis.com/read/20150226/99/406583/wow-ekspor-rajungan-sumbang-devisa-rp5-triliun. Diakses pada tanggal 12 Maret 2016, pukul 11.23WIB

Mardiyah dan Listiningsih. 2005. *Pengaruh Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit center terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial*. Simposium Nasionel Akuntansi VII Solo 15-16 September 2005.

Mitje, Nastiti. 2013. *Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado.* Vol.1 No.3. Manado : Universitas Sam Ratulangi

Nasution. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management).* Jakarta : Ghalia Indonesia

Nasution, 2015. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management).* Jakarta : Ghalia Indonesia

Nurastuti, Wiji. 2007. *Metodologi Penelitian.* Yogyakarta : Ardana Media.

Riniwati, Harsuko. 2011. *Mendongkrak Motiasi dan Kinera Pendekatan Pemberdayaan SDM.* Malang : UB Press.

Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan dan Teori Ke politik.* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta :PT. Raja Grafindo Persada

Sari, Dewi Maya. 2009. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Super Andalas Steel. Medan : Universitas Sumatera Utara. Manajemen Sumberdaya Manusia*

Sholeh, 2013. *Persiapan indonesia dalam menghadapi AEC (ASEAN ECONOMIC COMMUNITY) 2015*. Fisip: Universitas Mulawarman Samarinda.

Siagian, Sondang. P. 2003.. Jakarta : Bumi Aksara.

Siregar, Sofyan. 2013. *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif.* Jakarta : Bumi Aksara.

Supardi, 2005. *Metodologi penlitian ekonomi dan bisnis*. Yogyakarta :UII Press

Sugiyono. 2007. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta

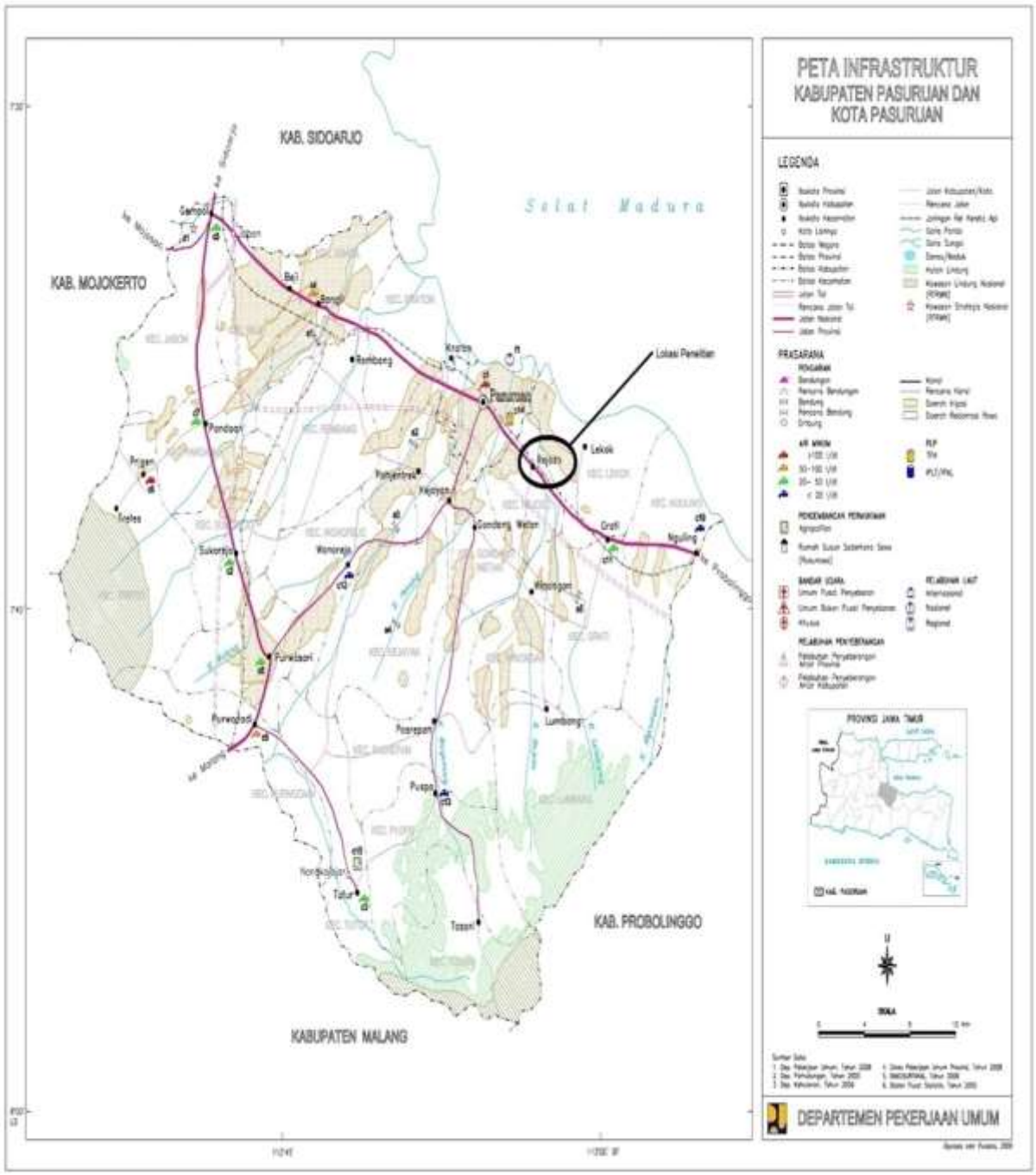
Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 2003. Total Quality Management Edisi Revisi. Andi Yogyakarta: Yogyakarta.

Wangke, Humphrey. 2014. *Peluang indonesia dalam masyarakat ekonomi ASEAN 2015.* P3DI Setjen DPR RI. Vol. VI, No. 10/11/P3DI/Mei/2014.

Zulganef. 2013. *Metode Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Peta Lokasi PT.Phillips Seafoods Indonesia, Kabupaten Pasuruan Jawa Timur



Lampiran 2. Kuesioner

KEMENTRIAN RISET TEKNOLOGI DAN PERGURUAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KUISIONER PENELITIAN

Peneliti :

SINTYA LUSYANA

NIM. 125080401111007

PROGRAM STRATA SATU

SOSIAL EKONOMI PERIKANAN

FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2016

PROGRAM STRATA SATU SOSIAL EKONOMI PERIKANAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

Kepada :
Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i
Pegawai PT.Phillips Seafoods Indonesia
Di
Kab. Pasuruan

Dengan hormat,

Sehubungan dengan pengumpulan informasi untuk keperluan penyusunan skripsi, perkenankan saya memohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk meluangkan sedikit waktu guna mengisi kuisioner yang saya sertakan berikut ini.

Kuisioner ini semata-mata untuk kepentingan ilmiah yaitu dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Strata Satu Universitas Brawijaya Program Studi Sosial Ekonomi Perikanan, dengan judul :

"**PENGARUH KARAKTERISTIK TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.PHILLIPS SEAFOODS INDONESIA PASURUAN JAWA TIMUR"**

Data pribadi Bapak/Ibu/Saudara/i tidak akan dipublikasikan dan kerahasiaan informasi yang diperoleh akan dijaga dengan baik, sehingga dapat memberikan opini secara bebas. Besar harapan saya atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i terhadap pengisian kuisioner ini karena jawaban tersebut merupakan kontribusi yang berharga baik bagi peneliti dan ilmu pengetahuan, maupun bagi usaha untuk memajukan institusi. Perlu diketahui bahwa tidak ada jawaban yang salah. Jawaban yang paling benar adalah jawaban yang lugas atau sesuai dengan keadaan yang ada. Mohon jangan sampai ada jawaban yang terlewatkan.

Peneliti mohon maaf apabila ada yang tidak berkenan atas kuisioner ini. Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Saudara/i, peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Hormat saya,

Sintya Lusyana

PROGRAM STRATA SATU SOSIAL EKONOMI PERIKANAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : .....

Jabatan* : ○ Manajer ○ wakil Manajer ○ Kepala Bagian ○ Wakil kepala bagian ○ Supervisor

Jenis Kelamin* : ○ Laki-laki ○ Perempuan

Usia saat ini* : ○ < 20 tahun ○ 20 – 30 tahun ○ 31– 40 tahun ○ 41 – 50 tahun ○ > 50 tahun

Status* : ○ Menikah ○ Belum Menikah

Pendidikan terakhir* : ○ SMA ○ D3 ○ S1 ○ S2 ○ S3 Lain-lain, sebutkan : .....

II. PETUNJUK PENGISIAN

a. Mohon terlebih dahulu Bapak/ ibu membaca pernyataan dengan cermat sebelum mengisinya

b. Isilah jawaban berikut sesuai dengan pendapat saudara, dengan cara memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.

Keterangan :

SS = Sangat Setuju
S = Setuju
N = Netral, antara setuju atau tidak
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

*Beri tanda cawang atau centang (√) pada lingkaran yang sesuai dengan diri anda

PROGRAM STRATA SATU SOSIAL EKONOMI PERIKANAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (X_1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
Fokus Pada Pelanggan (Buyer / Pembeli)					
1	Dalam unit bisnis ini, kami bertemu pelanggan minimum sekali setahun untuk mengidentifikasi produk yang mereka butuhkan di masa mendatang				
2	Apabila ada kejadian penting menyangkut pelanggan atau pasar utama, unit bisnis secara keseluruhan bakal mengetahuinya dalam waktu singkat				
3	Dikarenakan satu atau lain hal kami cenderung mengabaikan perubahan–perubahan kebutuhan produk pelanggan kami				
Obsesi Terhadap Kualitas					
4	umpan balik dari pelanggan sangat penting ketika melaksanakan standar kualitas barang				
5	Biaya merupakan masalah yag sangat diperhatikan ketika melaksanakan standart kualitas				
6	Perusahaan selalu melakukan perbaikan terus menerus pada semua bagian tanpa menunggu permasalahan muncul.				
Pendekatan ilmiah					
7	Manajer mengumpulkan, mengukur dan memutuskan sebuah data terlebih dahulu sebelum mengambil keputusan				
8	Mengidentifikasi sumber penyebab suatu masalah dengan alat seperti diagram sebab akibat, check sheet, histogram, control chart dll.				

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
9	Setiap keputusan selalu didasarkan dengan fakta dan bukan berdasarkan dengan perasaan (Feeling)				
Komitmen Jangka Panjang					
10	Tetap bekerja di perusahaan ini merupakan kebutuhan sekaligus keinginan saya				
11	Perusahaan menyebarluaskan visi, misi dan tujuan mutu perusahaan kepada seluruh karyawan				
12	Saya ingin mencapai misi perusahaan melalui keterlibatan jangka panjang				
Kerjasama Tim					
13	Pertemuan kelompok dilaksanakan secara teratur dan setiap orang harus menghadirinya				
14	Peran kepemimpinan digilir dan bergantian dengan orang – orang yang mengambil inisiatif pada waktu yang tepat demi kebaikan tim				
15	Setiap anggota dalam tim memberikan kontribusi untuk menghasilkan produk/ pembiayaan yang bermutu sesuai keinginan pelanggan				
Perbaikan sistem secara berkesinambungan					
16	Perusahaan selalu menetapkan target yang harus dipenuhi karyawan				
17	Umpan balik dari pelanggan digunakan untuk perbaikan produk				
18	Orang – orang dalam unit kerja saya menganalisis hasil pekerja mereka dan mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan dengan lebih baik				
Pendidikan dan Pelatihan					
18	Pendidikan dan pelatihan adalah kunci perbaikan bagi bisnis perusahaan				
20	Pendidikan dan pelatihan terus dilakukan dalam skala periode tertentu				
21	Setiap karyawan memperoleh pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan layanan berkualitas tinggi				

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
Kebebasan yang Terkendali					
22	Dalam memberikan pendapat tidak ada tekanan dari pihak lain				
23	Dalam menjalankan misi perusahaan terdapat kebebasan dalam berkreasi selama sesuai dengan visi perusahaan				
24	Meningkatakan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat				
Kesatuan Tujuan					
25	Semua karyawan bersama – sama dalam mencapai tujuan perusahaan				
26	Saya mengetahui peran saya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab terhadap perusahaan				
27	Selalu ada kesepakatan atau persetujuan anatara pihak manajemen dan karyawan				
Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan					
28	Semua karyawan memperoleh pelatihan dan pengembangan menketrampilan secara teratur				
29	Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas				
30	Semua karyawan banyak melakukan aktivitas sumbang saran				

PROGRAM STRATA SATU SOSIAL EKONOMI PERIKANAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

VARIABEL KINERJA MANAJERIAL (X_2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1	**Perencanaan**,				
	Saya melakukan upaya perencanaan pada awal tahun operasional atau setelah tutup buku tahun sebelumnya				
	Saya menjalankan upaya perencanaan sesuai target kerja yang telah disusun				
2	**Investigasi**				
	Saya selalu mengumpulkan dan menyampaikan informasi berupa catatan atau laporan tepat pada waktunya.				
3	**Koordinasi**				
	Saya bersedia bekerjasama dengan bagian atau divisi lain untuk saling tukar informasi.				
4	**Evaluasi**				
	Saya selalu melakukan penilaian serta mengukur hasil dari kinerja para bawahan maupun para karyawan.				
5	**Mengawasi (Supervisi)**				
	Saya selalu melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan.				
6	**Pemilihan Staff**				
	Saya selalu menyeleksi dan mempromosikan karyawan saya untuk meningkatkan kinerja pada divisi saya.				
7	**Negosiasi**				
	Saya selalu melakukan negosiasi setiap melakukan kegiatan dengan pihak luar.				
8	**Perwakilan**				
	Saya sering terlibat disetiap pertemuan bisnis perusahaan.				

Lampiran 3. Tabulasi Hasil Kueisoner

Tabulasi Hasil Kuisoner Fokus Pada Pelanggan (X1)

Resp.	1	2	3	Total
1	4	4	4	12
2	3	3	3	9
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	3	3	3	9
6	3	3	4	10
7	4	4	4	12
8	5	4	4	13
9	3	4	3	10
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	3	3	3	9
13	4	4	4	12
14	4	4	4	12
15	3	3	3	9
16	3	3	3	9
17	4	4	4	12
18	3	3	3	9
19	3	3	3	9
20	4	3	4	11
21	4	3	3	10
22	4	4	4	12
23	3	3	4	10
24	4	3	4	11
25	4	4	4	12
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	2	2	3	7
29	4	4	4	12
30	4	4	4	12
31	4	4	4	12
32	4	4	5	13
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12
35	4	4	4	12

Tabulasi Hasil Kuisoner Obsesi Terhadap Kualitas (X2)

Resp.	1	2	3	Total
1	4	4	4	12
2	2	3	3	8
3	4	4	4	12
4	4	4	3	11
5	4	3	3	10
6	4	4	3	11
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	3	3	3	9
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	3	3	3	9
13	4	4	3	11
14	4	4	4	12
15	3	3	4	10
16	3	3	3	9
17	4	4	4	12
18	3	3	3	9
19	3	3	3	9
20	3	4	3	10
21	3	3	3	9
22	4	4	4	12
23	3	4	4	11
24	3	4	4	11
25	4	4	4	12
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	3	3	2	8
29	4	4	4	12
30	4	4	3	11
31	3	4	4	11
32	3	4	4	11
33	4	4	4	12
34	4	4	4	12
35	4	4	4	12

Tabulasi Hasil kuesioner Pendekatan Ilmiah (X3)

Resp.	1	2	3	Total
1	4	3	3	10
2	3	4	4	11
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	3	4	4	11
6	4	4	3	11
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	3	3	3	9
10	4	4	4	12
11	4	4	4	12
12	3	3	3	9
13	4	4	3	11
14	4	4	4	12
15	3	3	4	10
16	3	3	3	9
17	4	4	4	12
18	3	3	3	9
19	3	3	3	9
20	4	4	3	11
21	3	3	3	9
22	4	4	4	12
23	4	4	4	12
24	4	4	4	12
25	4	4	4	12
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	3	3	2	8
29	4	4	4	12
30	4	4	3	11
31	4	3	3	10
32	4	4	4	12
33	3	4	4	11
34	3	4	4	11
35	4	4	4	12

Tabulasi Hasil Kuesioner Komitmen Jangka Panjang (X4)

Resp.	1	2	3	Total
1	3	3	4	10
2	4	4	3	11
3	4	4	4	12
4	3	4	4	11
5	4	4	4	12
6	3	3	3	9
7	4	4	4	12
8	4	4	4	12
9	3	3	3	9
10	3	3	3	9
11	4	4	4	12
12	3	3	3	9
13	4	3	4	11
14	4	3	3	10
15	3	3	4	10
16	4	3	4	11
17	4	4	4	12
18	4	4	4	12
19	4	4	4	12
20	2	2	3	7
21	4	4	4	12
22	4	4	4	12
23	4	3	3	10
24	4	4	4	12
25	4	4	4	12
26	3	3	3	9
27	3	3	4	10
28	4	4	4	12
29	2	4	4	10
30	3	4	3	10
31	4	4	4	12
32	4	4	4	12
33	3	3	3	9
34	3	3	4	10
35	4	4	4	12

Tabulasi Hasil Kuesioner Kerjasama Tim (X5)

Resp.	1	2	3	Total
1	4	3	4	11
2	4	4	4	12
3	3	3	4	10
4	4	4	4	12
5	4	4	3	11
6	4	4	3	11
7	4	3	3	10
8	4	4	3	11
9	4	4	3	11
10	4	3	2	9
11	4	4	4	12
12	3	3	3	9
13	3	4	4	11
14	4	4	4	12
15	4	3	3	10
16	3	3	3	9
17	4	4	4	12
18	3	3	3	9
19	3	3	3	9
20	3	3	4	10
21	3	3	3	9
22	4	4	4	12
23	4	3	4	11
24	4	3	4	11
25	4	4	4	12
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	2	2	3	7
29	4	2	4	10
30	3	3	4	10
31	4	3	3	10
32	2	4	3	10
33	4	3	4	11
34	4	3	3	10
35	3	3	4	10

Tabulasi Hasil Kuesioner Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X6)

Resp.	1	2	3	Total
1	4	4	4	12
2	4	3	4	11
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	4	3	2	9
6	3	4	3	10
7	3	4	4	11
8	3	4	4	11
9	4	4	4	12
10	4	3	2	9
11	4	4	4	12
12	4	3	4	11
13	4	4	3	11
14	4	4	4	12
15	4	4	4	12
16	4	2	4	10
17	4	4	4	12
18	4	3	3	10
19	3	3	4	10
20	4	2	4	10
21	4	4	4	12
22	4	4	4	12
23	4	3	4	11
24	4	3	4	11
25	4	4	4	12
26	3	3	3	9
27	4	4	4	12
28	4	4	4	12
29	3	3	3	9
30	3	3	3	9
31	4	4	4	12
32	3	3	3	9
33	3	3	3	9
34	4	3	4	11
35	4	3	3	10

Tabulasi Hasil Kuesioner Pendidikan Dan Pelatihan (X7)

Resp.	1	2	3	Total
1	3	4	2	9
2	3	4	4	11
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	2	4	4	10
6	3	4	3	10
7	4	4	4	12
8	3	4	3	10
9	4	4	4	12
10	4	3	4	11
11	3	4	4	11
12	3	3	4	10
13	4	4	4	12
14	4	4	4	12
15	3	4	4	11
16	4	2	4	10
17	4	3	4	11
18	4	3	2	9
19	4	3	4	11
20	4	4	4	12
21	3	3	3	9
22	4	4	3	11
23	4	4	4	12
24	3	3	4	10
25	3	3	3	9
26	4	4	4	12
27	3	3	3	9
28	3	3	3	9
29	3	4	3	10
30	3	3	3	9
31	4	3	2	9
32	4	4	4	12
33	4	2	4	10
34	3	4	4	11
35	4	4	4	12

Tabulasi Hasil Kuesioner Kebebasan Yang Terkendali (X8)

Resp.	1	2	3	Total
1	3	3	3	9
2	3	3	3	9
3	4	4	4	12
4	3	3	3	9
5	3	3	3	9
6	4	3	4	11
7	4	3	3	10
8	4	4	4	12
9	3	3	4	10
10	4	3	4	11
11	4	4	4	12
12	4	4	4	12
13	4	4	4	12
14	2	2	3	7
15	4	4	4	12
16	4	4	4	12
17	4	4	4	12
18	4	4	4	12
19	4	4	4	12
20	4	4	4	12
21	3	4	4	10
22	3	4	3	10
23	4	4	3	11
24	3	3	4	10
25	4	3	4	11
26	4	4	3	11
27	4	3	3	10
28	2	4	4	10
29	4	3	3	10
30	4	4	3	11
31	4	4	3	11
32	4	2	3	9
33	4	4	4	12
34	4	4	3	11
35	4	4	3	11

Tabulasi Hasil Kuesioner Kesatuan Tujuan (X9)

Resp.	1	2	3	Total
1	5	5	4	14
2	4	4	5	13
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	4	3	4	10
6	3	3	3	9
7	2	4	4	10
8	3	3	4	10
9	4	2	3	9
10	4	3	3	10
11	4	4	4	12
12	4	4	4	12
13	4	3	4	11
14	4	3	3	10
15	3	4	3	10
16	4	4	4	12
17	3	3	4	10
18	4	4	4	12
19	4	3	4	11
20	3	3	4	10
21	4	3	3	10
22	4	4	4	12
23	4	4	4	12
24	3	3	3	9
25	4	4	4	12
26	4	4	4	12
27	3	3	3	9
28	4	3	4	11
29	4	4	3	11
30	3	4	2	9
31	4	4	4	12
32	3	3	3	9
33	3	3	4	10
34	4	4	4	12
35	3	3	4	10

Tabulasi Hasil Kuesioner Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X10)

Resp.	1	2	3	Total
1	4	4	4	12
2	4	4	3	11
3	4	4	4	12
4	4	4	4	12
5	3	3	4	10
6	3	2	2	7
7	4	4	4	12
8	4	4	3	11
9	4	4	4	12
10	4	4	4	12
11	3	4	4	11
12	4	4	3	11
13	4	4	4	12
14	4	4	4	12
15	3	4	3	10
16	3	3	3	9
17	4	4	4	12
18	3	3	3	9
19	3	3	3	9
20	3	4	3	10
21	3	3	3	9
22	4	4	4	12
23	3	4	4	11
24	3	4	4	11
25	4	4	4	12
26	4	4	4	12
27	4	4	4	12
28	2	3	3	8
29	4	4	3	11
30	4	4	4	12
31	4	4	4	12
32	3	3	4	10
33	3	3	2	8
34	4	4	4	12
35	3	3	4	10

Tabulasi Hasil Kuesioner Kinerja Manajerial (Y)

Resp.	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2	4	3	4	3	3	3	3	3	26
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	4	4	4	4	4	4	4	4	32
5	4	4	4	4	3	3	3	3	28
6	3	3	4	3	4	3	3	4	27
7	3	4	4	4	4	4	4	4	31
8	3	4	4	3	4	2	4	4	28
9	4	4	4	4	3	3	4	3	29
10	4	4	3	4	4	4	4	4	31
11	4	3	4	4	4	4	4	4	31
12	4	3	3	4	3	3	3	3	26
13	4	3	4	4	4	4	4	4	31
14	4	4	4	4	4	4	4	4	32
15	4	3	4	4	3	3	3	3	27
16	4	4	2	4	3	3	3	3	26
17	4	4	2	4	4	4	4	4	30
18	4	4	3	2	3	3	3	3	25
19	4	4	2	4	3	3	3	3	26
20	4	4	4	4	4	4	3	4	31
21	3	3	3	3	3	4	4	4	27
22	4	4	4	3	4	4	4	4	31
23	4	4	4	4	4	3	3	3	29
24	4	3	3	4	4	3	3	4	28

25	4	3	3	3	4	4	4	4	29
26	3	4	4	4	4	4	4	4	31
27	4	3	3	3	4	4	4	2	27
28	4	3	3	3	3	4	4	3	27
29	3	3	4	3	4	4	4	4	29
30	3	3	3	3	4	4	4	4	28
31	4	4	3	2	4	4	4	4	29
32	3	4	2	4	4	4	4	5	30
33	3	4	2	2	4	4	4	4	27
34	4	3	4	2	4	4	4	4	29
35	4	4	4	4	4	2	4	4	30

Reliability Fokus Pada Pelanggan (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.3429	.938	.803	.803
Pertanyaan 2	7.4571	1.079	.788	.810
Pertanyaan 3	7.3143	1.222	.728	.867

Relibility Obsesi Terhadap Kualitas (X2)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.3143	.928	.362	.761
Pertanyaan 2	7.2286	.887	.701	.371
Pertanyaan 3	7.3429	.820	.473	.615

Reliability Pendekatan Ilmiah (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.780	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.3143	.869	.509	.812
Pertanyaan 2	7.2571	.726	.796	.519
Pertanyaan 3	7.3714	.711	.580	.757

Relibility Komitmen Jangka Panjang (X4)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	97.2
	Excluded(a)	1	2.8
	Total	36	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.2286	.829	.701	.706
Pertanyaan 2	7.3143	.869	.733	.665
Pertanyaan 3	7.1714	1.146	.577	.827

Relibility Kerjasama Tim (X5)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.576	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	6.9714	1.029	.383	.480
Pertanyaan 2	7.2857	.857	.546	.220
Pertanyaan 3	7.0571	1.055	.255	.678

Relibility Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X6)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.673	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.8857	1.281	.623	.459
Pertanyaan 2	7.7143	.975	.407	.762
Pertanyaan 3	7.8286	1.264	.508	.559

Relibility Pendidikan Dan Pelatihan (X7)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.681	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.7429	1.020	.625	.395
Pertanyaan 2	7.9429	1.467	.423	.676
Pertanyaan 3	7.9714	1.558	.465	.630

Relibility Kebebasan Yang Terkendali (X8)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.1143	.928	.400	.525
Pertanyaan 2	7.2857	.857	.498	.373
Pertanyaan 3	7.2571	1.079	.348	.592

Relibility Kesatuan Tujuan (X9)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.687	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.7143	1.210	.545	.539
Pertanyaan 2	7.8286	1.029	.615	.431
Pertanyaan 3	7.6571	1.408	.361	.759

Relibility Adanya Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan (X10)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.726	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	7.5714	1.193	.482	.730
Pertanyaan 2	7.4857	1.257	.760	.441
Pertanyaan 3	7.5143	1.257	.461	.749

Realibility Kinerja Manajerial (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	35	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.537	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	26.7143	5.445	.263	.646
Pertanyaan 2	26.4571	3.432	.358	.458
Pertanyaan 3	26.6571	3.938	.255	.504
Pertanyaan 4	26.6857	4.222	.201	.522
Pertanyaan 5	26.8286	4.146	.387	.468
Pertanyaan 6	26.8000	3.871	.405	.449
Pertanyaan 7	26.8571	4.126	.382	.468
Pertanyaan 8	26.8000	3.988	.414	.453

Regression

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, kesatuan tujuan, kebebasan yang terkendali, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, fokus pada pelanggan(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: kinerja menejerial

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.952(a)	.906	.867	.82048	2.557

a Predictors: (Constant), adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, kesatuan tujuan, kebebasan yang terkendali, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, fokus pada pelanggan

b Dependent Variable: kinerja menejerial

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	156.529	10	15.653	23.252	.000(a)
	Residual	16.156	24	.673		
	Total	172.686	34			

a Predictors: (Constant), adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, kesatuan tujuan, kebebasan yang terkendali, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, fokus pada pelanggan

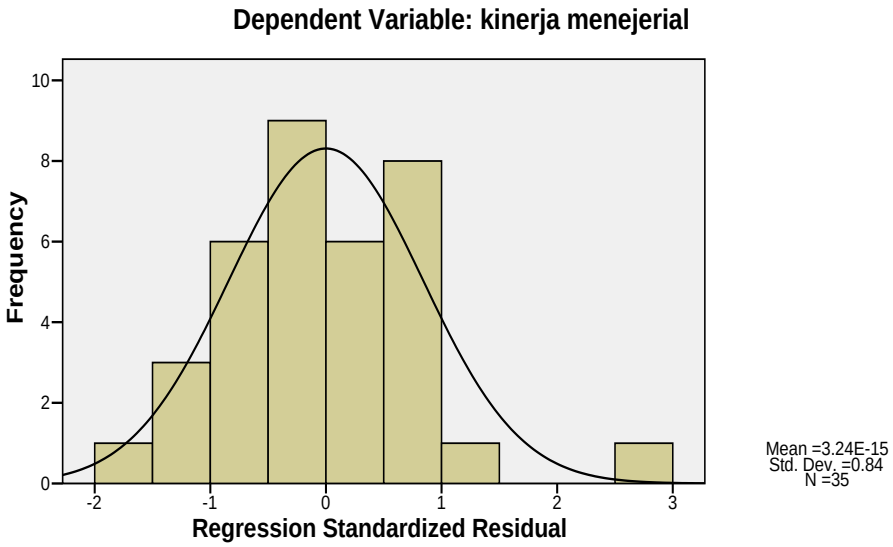
b Dependent Variable: kinerja menejerial

Residuals Statistics(a)

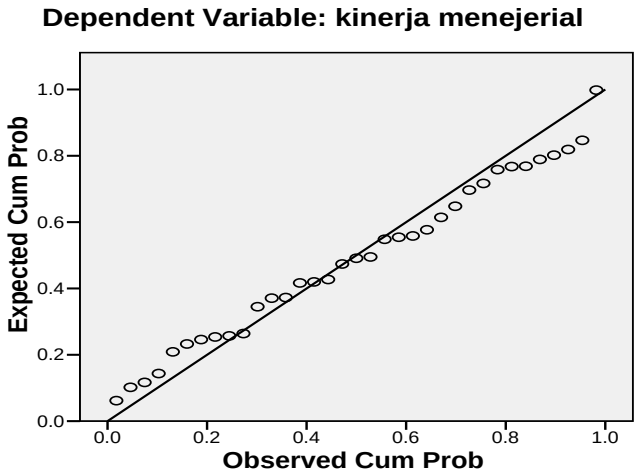
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	24.6331	34.6888	30.5429	2.14565	35
Std. Predicted Value	-2.754	1.932	.000	1.000	35
Standard Error of Predicted Value	.328	.663	.453	.081	35
Adjusted Predicted Value	22.6125	34.2557	30.5171	2.24668	35
Residual	-1.26303	2.36687	.00000	.68934	35
Std. Residual	-1.539	2.885	.000	.840	35
Stud. Residual	-1.848	3.928	.011	1.057	35
Deleted Residual	-1.82099	4.38746	.02579	1.10642	35
Stud. Deleted Residual	-1.954	6.433	.078	1.375	35
Mahal. Distance	4.450	21.253	9.714	3.936	35
Cook's Distance	.000	1.197	.062	.200	35
Centered Leverage Value	.131	.625	.286	.116	35

a Dependent Variable: kinerja menejerial

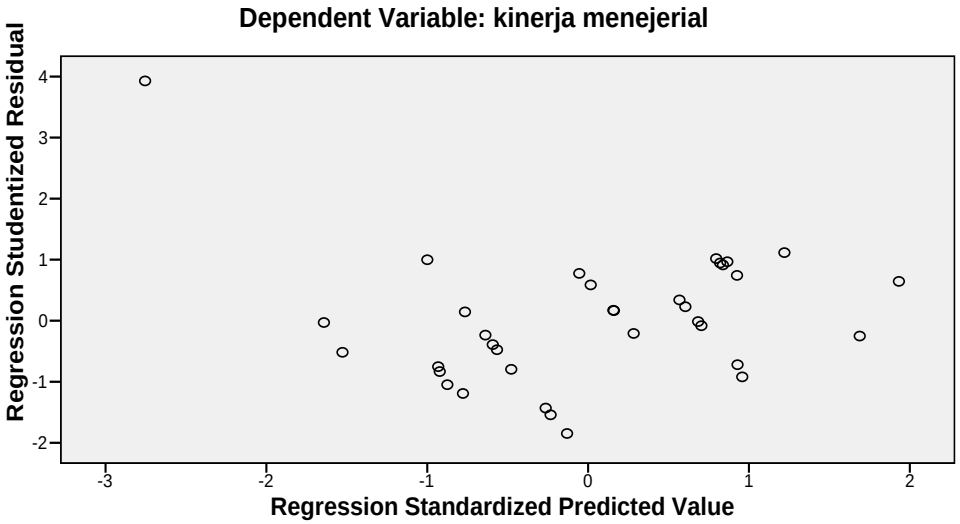
Histogram



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.40984578
Most Extreme Differences	Absolute	.129
	Positive	.107
	Negative	-.129
Kolmogorov-Smirnov Z		.763
Asymp. Sig. (2-tailed)		.606

a Test distribution is Normal.
b Calculated from data

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.712	3.298		2.945	.007					
	fokus pada pelanggan	1.225	.271	.823	4.512	.000	.706	.677	.282	.117	8.528
	obsesi terhadap kualitas	.174	.314	.101	.556	.023	.631	.113	.035	.118	8.463
	pendekatan ilmiah	.400	.222	-.222	-1.800	.084	.382	-.345	-.112	.257	3.893
	komitmen jangka panjang	.041	.153	.020	.268	.791	.137	.055	.017	.736	1.359
	kerjasama tim	.026	.023	-.076	-1.088	.207	-.187	-.217	-.068	.789	1.267
	perbaikan sistem secara berkesinambungan	.277	.131	.181	2.112	.045	-.116	.396	.132	.531	1.883
	pendidikan dan pelatihan	.760	.104	.531	7.320	.000	.702	.831	.457	.740	1.351
	kebebasan yang terkendali	-.026	.195	-.012	-.134	.895	-.117	-.027	-.008	.468	2.137
	kesatuan tujuan	-.026	.195	-.014	-.133	.895	-.126	-.027	-.008	.369	2.708
	adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	-.162	.169	-.113	-.959	.347	.230	-.192	-.060	.283	3.532

a Dependent Variable: kinerja menejerial

Lampiran 4. Daftar Pertanyaan Wawancara

“ Peran Karakteristik Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial PT.Phillips Seafoods Indonesia, Pasuruan Jawa Timur. “

1. Apakah PT.Phillips Seafoods Indonesia selalu meningkatkan kualitas hasil produksinya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan?
2. Apakah setiap keluhan pelanggan ditanggapi dengan tanggap dan cepat oleh PT.phillips Seafoods Indonesia dnegan cara memperbaiki kualitas produk?
3. Bagaimana PT.Phillips Seafoods Indonesia Menerapkan system manajemen kualitas baik dalam hal kualitas produk?
4. Apakah PT.Phillips Seafoods Indonesiaselalu melakukan metode tertentu untuk mengevaluasi kualitas produk yang dijual di pasaran?
5. Apakah anda setuju jika manajer anada melakukan atau menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya ?
6. Apakah anda setuju bahwa manajer anda saat ini sering melakukan rapat departemen dengan karyawan untuk membahas evaluasi kerja serta solusi untuk masalah yang sedang dihadapi departemen?
7. Apakah anda setuju bahwa manajer anda sering melakukan monitoring kinerja karyawan dan memberikan sanksi terhadap karyawan yang kinerjanya buruk?
8. Apakah anda setuju bahwa manajer anda memiliki peran dan tanggung jawab yang besar dalam menanggapi atau mengambil keputusan ?
9. Apakah anda setuju bahawa dalam mengambil keputusan, manajer anda selalu berkoordinasi dengan bawahanya?

10. Bagaimana pendapat anda mengenai produktivitas karyawan di PT.Phillips Seafoods Indonesia?
11. Apakah anda setuju dalam menjalankan visi misi selalu dosertai dengan inovasi yang dilakukan dlam pekerjaan?
12. Apakah anda setuju kebijakan yang dilakukan oleh manajer anda berdasarkan visi misi PT.Phillips Seafoods Indonesia?
13. Bagaiman pendapat anda mengenai jumlah konsumen terhdap produk PT.Phillips Seafoods Indonesia?
14. Apakah anda setuju bahwa setiap inovasi yang tinggi dalam pekerjaan dapat membuat karyawan bekerja secara efisien?