



Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi

Ridha Risngandika Irawan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana.
Jl. Diponegoro No. 52-60, Salatiga, Indonesia.

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima: 23 Januari 2019

Disetujui: 14 Mei 2019

Keywords:

*Total Quality Management,
Work Motivation, Managerial
Performance*

Abstract

This study aims to analyze the effect of TQM on managerial performance and work motivation as a moderating variable. The data used in this study are primary data obtained directly from respondents. Data collection uses a questionnaire distributed to sample members, namely operational managers or parts of production in manufacturing companies in the cities of Semarang, Ungaran, Salatiga and Solo with the observation year 2019. Samples obtained were 32 respondents per company. Measurement of variables in this study using a Likert scale. Data analysis used is multiple linear regression analysis. Testing the research using SPSS version 16. The results of this study state that TQM does not have a positive effect on managerial performance and work motivation as a moderating variable that cannot moderate the influence of TQM on managerial performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada anggota sampel yaitu manager operational atau bagian produksi pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo dengan tahun pengamatan 2019. Sampel diperoleh sebesar 32 responden per perusahaan. Pengukuran variabel pada penelitian ini menggunakan skala Likert. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Pengujian penelitian menggunakan aplikasi SPSS versi 16. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi tidak dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial.

✉ *Corresponding Author:*

E-mail:

riddairawannn@gmail.com

ISSN (print): 1412-3126

ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Perkembangan kalangan usaha yang ada di Indonesia mengalami kenaikan yang besar dari tahun ke tahun. Perkembangan yang pesat tersebut dapat menimbulkan persaingan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk menjual produk atau jasa yang dihasilkan. Persaingan antar perusahaan yang dulu hanya tingkat lokal, regional ataupun nasional yang sekarang ini bersaing dengan perusahaan di seluruh dunia. *Asean Free Trade Agreement* (AFTA) yang diberlakukan sejak tahun 2003 dan ditambah lagi dengan adanya *Asean Free Economic* (AFEC) yang juga diberlakukan sejak tahun 2010 mengakibatkan negara-negara di dunia bersaing untuk dapat menjual produk atau jasa yang telah dihasilkan ke seluruh dunia dengan tidak adanya batasan apapun (Carolina, 2012). Hal tersebut menuntut perusahaan untuk lebih unggul dari perusahaan lainnya untuk dapat bersikukuh pada pasar global. Keadaan ini seiring dengan kemajuan teknologi dan informasi memaksa perusahaan di Indonesia untuk menaikkan kemampuan dan kualitas perusahaan agar mampu bersaing.

Perusahaan harus memiliki keunggulan pada skala global dengan melakukan pekerjaan yang lebih produktif untuk menghasilkan barang atau jasa berkualitas tinggi. Demi mencapai peningkatan kualitas suatu perusahaan, diperlukan kebijakan-kebijakan manajer yang mengatur sehingga target suatu perusahaan dapat tercapai. Disinilah kinerja manajerial sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan suatu perusahaan. Kinerja manajerial suatu perusahaan dapat dikatakan baik jika misi atau target perusahaan dapat terlaksana berdasarkan objek, tolak ukur dan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya, dan juga dengan menjalankan perbaikan terus-menerus (Sulijaya dan Bangun, 2015). Kinerja manajerial dapat mempengaruhi manajer pada saat akan menentukan keputusan sehingga tujuan suatu perusahaan dapat tercapai. Dengan demikian, agar perusahaan menghasilkan kinerja manajerial tinggi,

perusahaan perlu menerapkan upaya terus menerus dalam hal pengembangan kualitas.

Menghadapi persaingan bisnis yang ketat, perusahaan harus dapat menciptakan produk atau jasa yang memiliki kualitas yang baik. Pada masa mendatang, tidak hanya mengandalkan keunggulan komparatif saja namun juga harus mengedepankan keunggulan yang kompetitif. Adanya perbaikan kualitas barang atau jasa menjadi lebih baik maka perusahaan juga dapat meningkatkan kinerja manajerialnya sehingga dapat berdampak pada profitabilitas perusahaan tersebut. Salah satu strategi manajemen yang berfokus pada kualitas dan dapat berpengaruh terhadap kinerja manajerial yaitu *Total Quality Management* (TQM).

Nasution (2001) telah membuktikan bahwa TQM adalah suatu teknik yang melakukan perbaikan berkepanjangan yang bertujuan untuk mengintensifkan daya saing baik segi produk, jasa, proses, tenaga kerja, dan lingkungannya. Suatu upaya untuk perbaikan yang berkesinambungan pada kemampuan antara proses, manusia dan lingkungan dengan menerapkan TQM. Peningkatan kualitas dan kepuasan padapelanggan yang mengaitkan keseluruhan pada anggota organisasi perusahaan merupakan tujuan dari TQM. Apabila dalam produk dan jasa mengalami kenaikan kualitas berakibat pada kepuasan pelanggan yang juga meningkat maka akan berpengaruh pada kinerja manajerial suatu perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan hal yang harus diutamakan oleh perusahaan karena dapat ditegaskan bahwa keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kinerja seorang karyawan. Peran utama pada keberlangsungan hidup pada perusahaan adalah karyawan. Strategi yang digunakan untuk menaikkan kinerja karyawan adalah dengan dukungan dalam manajemen yang efektif. Usri (2012) berpendapat bahwa karyawan merupakan aset pada perusahaan yang harus diutamakan. Dalam hal ini motivasi kerja dapat menjadi dampak pada kinerja manajerial suatu perusahaan. Motivasi kerja dapat memberikan suatu dorongan pada

karyawan dan membangkitkan semangat untuk melaksanakan kegiatan untuk menggapai tujuan perusahaan. Pemahaman motivasi kerja baik dalam diri karyawan ataupun lingkungan yang akan dapat membantu pada peningkatan kinerja manajerial (Brahmansari, 2008). Peningkatan motivasi kerja individu suatu perusahaan berdampak positif sehingga dapat berperan aktif di setiap pekerjaannya untuk mencapai kinerja yang diinginkan dan dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah diharapkan.

Penelitian lain mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial telah dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu. Menurut Carolina (2012) dan Meidiyana, Rutyaningsih, dan Immanuela (2014) bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sementara itu, penelitian yang telah dilakukan oleh Angelina (2012) dan Minje (2013) mengatakan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian dengan penelitian menurut Usri (2012) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian menurut Supartini dan Suyanto (2015) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan penelitian yang telah ada, terdapat ketidak konsisten pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial serta peneliti juga akan mengemukakan dengan adanya motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada penelitian ini menggunakan satu variabel moderasi yaitu motivasi kerja, serta menggunakan subjek penelitian pada perusahaan manufaktur di wilayah Jawa Tengah yaitu Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo pada tahun 2019. Tujuan penelitian ini untuk membuktikan secara empiris pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada perusahaan manufaktur. Perusahaan manufaktur merupakan perusahaan yang memiliki persepsi kualitas yang lebih tinggi dan menekankan pada kekhususan produk

yang dihasilkan. Perusahaan manufaktur di Jawa Tengah berkontribusi secara signifikan pada ekonomi nasional serta pertumbuhan manufaktur. Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Jawa Tengah melaporkan pada kuartal I/2018 perusahaan manufaktur memberikan kontribusi mencapai 35% dan pertumbuhan 4,85%, serta memberi sumbangan 1,67% terhadap pertumbuhan PDRB Jateng. BPS juga mencatat pada triwulan II/2018 pertumbuhan perusahaan manufaktur di Jawa Tengah tumbuh sebesar 1,02% dari triwulan I/2018. Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah, pada tahun 2015 nilai investasi industri manufaktur pada angka Rp 10,7 triliun, dan ditargetkan naik 10 kali lipat menjadi Rp 104,3 triliun pada tahun 2035. Salah satu aspek yang memicu adanya pertumbuhan yang pesat dan dapat berkontribusi besar pada ekonomi nasional pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah adalah kinerja manajerial yang tinggi pada perusahaan tersebut. Adanya kinerja manajerial yang tinggi akan dapat mencapai tujuan dan target suatu perusahaan (Minje, 2013). Optimalnya kinerja manajerial dapat dipengaruhi dari bagaimana perusahaan menerapkan strategi manajemen yang menitik beratkan pada pengembangan kualitas yaitu TQM serta diikuti dengan adanya dukungan manajemen (motivasi kerja). Dengan demikian peneliti ingin mengemukakan pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial disertai motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo.

Penelitian ini diharapkan dapat meluaskan pengetahuan dan wawasan tentang pengaruh TQM pada kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada perusahaan manufaktur. Bermanfaat untuk menjadi referensi dan literatur untuk menambah pengetahuan bagi peneliti lain tentang masalah ini. Bagi perusahaan dapat bermanfaat untuk memberikan informasi tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi serta membantu manajemen perusahaan untuk mengevaluasi dan menggunakan hasil penelitian ini untuk

memberikan peningkatan kinerja manajerial perusahaan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Total Quality Management

Menurut Yuliana dan Bakar (2012) TQM merupakan suatu cara yang difungsikan oleh manajemen di perusahaan yang mempersatukan antar personel dalam melaksanakan perbaikan terus-menerus atas pelayanan, produk dan lingkungan yang berhubungan dengan manajemen dan produk perusahaan menggunakan metode ilmiah yang berinovasi. Pengertian lain yang dikemukakan oleh Nasution (2001) TQM merupakan salah satu pendekatan dalam menggerakkan usaha untuk perbaikan berkepanjangan yang bertujuan untuk mengintensifkan daya saing baik jasa, produk, proses, manusia, dan lingkungannya yang dibentuk pada konsep kualitas, produktivitas, *teamwork*, pengertian dan kepuasan pelanggan. TQM merupakan suatu sistem manajemen perusahaan yang fokus pada pengarahannya kualitas barang atau jasa perusahaan sehingga dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Tjiptono dan Diana (2003) mengemukakan bahwa TQM terdapat sepuluh unsur utama yang dikembangkannya. Fokus kepada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim (*teamwork*), perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Motivasi Kerja

Pada lingkungan organisasi, adanya motivasi kerja menjadi perhatian yang penting dilakukan oleh para pimpinan. Penelitian menurut Ridwan dan Hamelinda (2017) motivasi kerja merupakan strategi untuk dapat memberikan pengaruh orang lain untuk menjalankan hal yang diinginkan. Penelitian oleh Sulijaya dan Bangun (2015)

mendefinisikan bahwa motivasi kerja merupakan perilaku yang dapat mendorong seseorang bertindak untuk sesuatu demi mencapai tujuan yang diinginkan. Pengertian lain oleh Rivai dan Sagala (2009) motivasi ialah deretan nilai dan sikap yang dapat berpengaruh ke individu untuk mendapat hal yang selaras dengan tujuan individu. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai dorongan yang mempunyai sifat membangun atau positif mengarah pada tindakan individu sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi kerja diperlukan pada setiap individu untuk meningkatkan semangat serta dapat memberikan dorongan sehingga pada saat melakukan pekerjaan sehingga dapat memberikan *output* yang baik.

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial adalah suatu fungsi manajerial untuk menggerakkan perusahaan tertuju pada sasaran yang ditetapkan sehingga dapat menanggung petunjuk dari berbagai sumber daya organisasi dalam menghasilkan hasil yang dirancang secara cepat serta memuaskan pelanggan (Jusuf, 2013). Kinerja manajerial ialah berapa jauh manajer menjalankan fungsi manajemen (Ridwan dan Hamelinda, 2017). Kinerja manajerial merupakan *output* dari aktivitas manajerial. Proses aktivitas manajerial tersebut menghasilkan hal dinilai telah efektif yang dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Penelitian lain menurut Wibowo (2011) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial ialah sarana demi mencapai hasil lebih maksimal dari organisasi, tim serta individu dengan strategi mengolah dan memahami kinerja dalam suatu rancangan standar, tujuan beserta atribut persyaratan yang sudah disepakati. Wibowo (2011) mengungkapkan bahwa kinerja manajerial meliputi delapan dimensi yaitu perencanaan, investigasi, evaluasi, pengkoordinasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staf, perwakilan (representatif).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

TQM mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja manajerial. TQM merupakan suatu sistem manajemen perusahaan yang menjalankan perbaikan berkelanjutan yang berfokus pada pengarahannya kualitas barang atau jasa perusahaan. Dengan diterapkannya TQM secara memadai, perusahaan dapat membuktikan perubahan besar yang telah diraih oleh kinerja karyawan dan manajer yang berada didalam perusahaan (Jusuf, 2013). Perbaikan terus-menerus dapat mengurangi kekurangan yang ada pada perusahaan. Berkurangnya kekurangan pada perusahaan menunjukkan bahwa terdapat adanya kinerja manajerial yang baik. Apabila tidak terdapat TQM yang baik pada perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak dapat memfokuskan pada kualitas atau mutu barang dan jasa serta tidak adanya keterlibatan tenaga kerja yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut.

Pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial perusahaan banyak dibuktikan di lapangan dan juga dibuktikan secara empiris bahwa TQM dapat meningkatkan kinerja manajerial suatu perusahaan (Meidiyana, Rutyaningsih, dan Immanuela, 2014). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muslikun, Sitawati, dan Sutono (2016) TQM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian berikut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.
H1: TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial

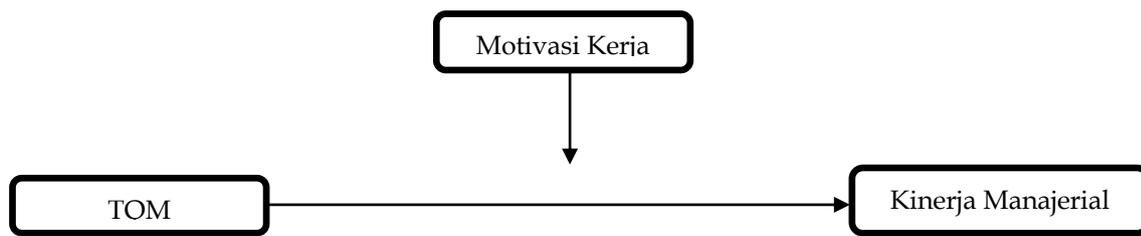
Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Perusahaan dan karyawan memiliki keterkaitan yang tidak bisa dipisahkan. Faktor

pendukung agar manusia bekerja adalah kebutuhan yang telah dipenuhi. Salah satu faktor kebutuhan tersebut tidak lain yaitu motivasi kerja. Sulijaya dan Bangun (2015) mendefinisikan bahwa motivasi kerja yaitu suatu langkah yang memberikan dorongan pada seseorang untuk melakukan perbuatan untuk sesuatu dalam mencapai tujuan. Motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk bersemangat saat melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan yang dihasilkan dapat memperoleh hasil yang maksimal. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda produktivitas akan berjalan dengan pesat (Usri, 2012).

Motivasi disalurkan dari karyawan satu ke karyawan lain maka dapat berdampak pada niat melakukan suatu pekerjaan menjadi lebih baik. TQM pada perusahaan diterapkan untuk melakukan perbaikan kualitas sehingga mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan serta memberikan pengaruh yang positif untuk kinerja manajerial perusahaan. Dukungan pada motivasi kerja yang tinggi dapat menjadikan dorongan bagi karyawan untuk melakukan perbaikan kualitas (TQM). Dengan adanya motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif pada karyawan sehingga dapat karyawan bekerja sungguh-sungguh dalam mengerjakan tugas dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan yang berdampak pada kinerja manajerial perusahaan. Sebaliknya jika rendahnya motivasi kerja pada karyawan atau individu tidak senang oleh pekerjaannya dan tidak produktif yang berakibat pada kinerja manajerial yang rendah. Penelitian yang telah dilakukan oleh Firmandari (2014) bahwa motivasi kerja dapat memoderasi kinerja manajerial. Selaras dengan penelitian Sulijaya dan Bangun (2015) bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan uraian berikut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :
H2: Motivasi kerja dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial

Gambar 1. Model Penelitian



METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer. Data primer yang digunakan pada penelitian ini dalam bentuk jawaban atau persepsi responden penelitian melalui penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Sumber data dalam penelitian ini berupa hasil kuesioner yang telah diisi responden, terdiri dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo. Berdasarkan data Direktori Perusahaan Manufaktur Indonesia diperoleh 63 perusahaan manufaktur yang terdapat di Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo. Sampel pada penelitian ini menggunakan kriteria $n > 30$ sebagaimana dikemukakan oleh Cohen (2007) semakin besarnya sampel

dari populasi tergolong semakin baik, namun ada batasan jumlah minimal yang harus diambil peneliti yaitu sebesar 30 sampel.

Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*. Metode *stratified random sampling* dengan menyerahkan kesempatan kepada anggota sampel yaitu *operational manager* atau bagian produksi pada perusahaan manufaktur di Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner (angket). Kuesioner pada penelitian ini berupa pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dipilih atau dijawab.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tiga variabel yaitu variabel TQM, variabel motivasi kerja dan variabel kinerja manajerial. Definisi operasional dan indikator variabel disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	TQM	TQM merupakan suatu cara yang difungsikan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan suatu personel dalam melaksanakan perbaikan terus-menerus atas pelayanan, produk dan lingkungan yang berhubungan dengan manajemen dan produk perusahaan melalui metode ilmiah yang berinovasi (Yuliana dan Bakar, 2012).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus kepada pelanggan 2. Obsesi terhadap kualitas 3. Pendekatan ilmiah 4. Komitmen jangka panjang 5. Kerjasama tim (<i>teamwork</i>) 6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan 7. Pendidikan dan pelatihan 8. Kebebasan yang terkendali 9. Kesatuan tujuan 10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
2.	Motivasi Kerja	Motivasi kerja merupakan suatu perilaku yang dapat mendorong seseorang bertindak untuk sesuatu demi mencapai tujuan (Sulijaya dan Bangun, 2015).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan akan prestasi 2. Kebutuhan akan afiliasi 3. Kebutuhan akan kekuasaan
3.	Kinerja Manajerial	Kinerja manajerial yaitu sarana demi mencapai hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara mengolah dan memahami kinerja dalam suatu kerangka standar, tujuan dan persyaratan atribut yang sudah disepakati (Wibowo, 2011).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan 2. Investigasi 3. Evaluasi 4. Pengkoordinai 5. Pengawasan (supervisi) 6. Pengaturan staf 7. Perwakilan (representatif)

Skala Pengukuran

Variabel pada penelitian ini merupakan variabel TQM, motivasi kerja dan kinerja manajerial yang diukur dengan menggunakan skala *likert*. Lima tingkat jawaban yang digunakan oleh skala *likert* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2007) dengan susunan sebagai berikut

Tabel 2. Skala Pengukuran

Tingkat Jawaban	Score
Sangat besar	5
Besar	4
Cukup besar	3
Tidak besar	2
Sangat tidak besar	1

Responden dalam penelitian ini wajib untuk memilih salah satu diantara kelima jawaban yang tersedia. Nilai dari jawaban yang telah diperoleh dijumlahkan sehingga menjadi nilai total. Nilai total ini yang akan di tafsirkan dalam posisi responden dalam skala *likert*.

Analisis data

1. Uji Validitas dan Realibilitas
2. Uji Asumsi Klasik
 - a. Uji Normalitas
 - b. Uji Heterokedastisitas
3. Uji Hipotesis

Persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam uji hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (X_1.X_2) + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Manajerial

β_0 = Konstanta

X_1 = TQM

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Regresi Variabel

X_2 = Motivasi Kerja

e = Error

$(X_1.X_2)$ = Interaksi TQM dengan Motivasi Kerja

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada *operational manager* atau bagian produksi yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo. Pengumpulan data melalui kuesioner penelitian yang diberikan secara langsung ataupun melalui perantara kepada responden. Penyebaran dan pengumpulan kuesioner dilaksanakan tanggal 22 Maret 2019 sampai dengan 25 Mei 2019.

Tingkat Pengembalian Kuesioner

Total keseluruhan kuesioner yang disebarkan pada penelitian ini sebesar 63

kuesioner. Kuesioner yang kembali pada penelitian ini sebesar 32 kuesioner sehingga kuesioner yang dapat digunakan (diolah) sebesar 32 kuesioner.

Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memuat gambaran secara keseluruhan mengenai jawaban responden atas pernyataan yang terdiri dari beberapa variabel penelitian yang terdapat dalam kuesioner penelitian. Berikut statistik deskriptif hasil kuesioner yang telah diisi oleh sejumlah 32 responden yang dapat dilihat dari nilai rata-rata, nilai maksimal, nilai minimal dan standar deviasipada Tabel 3 berikut :

Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimal	Maksimal	Rata-rata	Standar Deviasi
Kinerja	32	12,00	20,00	16,3437	2,26629
TQM	32	24,00	40,00	31,4062	4,21869
Motivasi	32	12,00	20,00	16,1563	2,11156
TQMxMotivasi	32	312,00	760,00	5,0928E2	105,21874
Valid N (listwise)	32				

Sumber : Data yang diolah, 2019

Hasil Analisis Data

Pada penelitian ini pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen yaitu TQM terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial yang dimoderasi oleh motivasi kerja sebagai variabel moderasi dengan menggunakan model regresi linear berganda dengan keyakinan 0,95 atau dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 yang

diolah melalui program pengolahan data statistik SPSS versi 16. Besar kecilnya peluang untuk mendapatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan dapat digambarkan dengan tingkat signifikansi. Hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dalam penelitian ini disajikan pada tabel-tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi : Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40,549	3	13,516	3,189	,039 ^a
	Residual	118,670	28	4,238		
	Total	159,219	31			

Variabel Independen : TQM, Motivasi, TQMxMotivasi

Sumber: Data Primer yang diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 4 diatas uji F digunakan untuk menguji ada atau tidaknya arah hubungan pengaruh secara parsial pada keseluruhan variabel. Diperoleh hasil nilai F sebesar 3,189 dengan Sig. sebesar $0,039 < 0,05$

dapat diartikan bahwa secara simultan variabel independen berpengaruh positif pada variabel dependen.

Tabel 5. Hasil Penelitian

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.453	23,302		-.019	,985
	TQM	,322	,760	,599	,424	,675
	Motivasi	,785	1,408	,732	,558	,581
	TQMxMotivasi	-.012	,046	-.547	-.258	,798

Sumber: Data yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5 diatas persamaan regresi linear berganda diperoleh hasil berikut:
 $Y = 0,985 + 0,599X_1 + 0,732X_2 + -0,547(X_1.X_2) + 23,302$

Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian TQM terhadap kinerja manajerial dengan nilai Sig. $0,675 > 0,05$. Hal ini dapat diartikan bahwa TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Beberapa perusahaan telah menerapkan TQM dengan memadai namun terdapat beberapa perusahaan yang cukup memadai saja bahkan masih terdapat juga perusahaan yang belum menerapkan TQM. Adanya sistem manajemen yang belum terlaksana dengan baik sulit untuk memberikan keberhasilan pada tercapainya tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja manajerial. Penerapan TQM yang rendah pada sebuah perusahaan, berdampak bagi perusahaan tidak dapat memfokuskan kualitas atau mutu barang dan jasa yang dihasilkan sehingga hal ini dapat menambah kekurangan perusahaan yang berpengaruh pada kinerja manajerialnya (Minje, 2013). Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Kumentas (2013) dan Angelina (2012) menyatakan bahwa TQM tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Motivasi kerja Memoderasi Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial

Hasil pengujian motivasi kerja sebagai variabel moderasi tidak dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial hal

ini ditunjukkan dengan nilai Sig. sebesar $0,798 > 0,05$. Motivasi kerja tidak dapat menjamin seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Pada hasil penelitian ini, perusahaan memiliki motivasi kerja yang dapat dikatakan merata yaitu tidak besar, cukup besar, besar, dan sangat besar. Meskipun terdapat beberapa perusahaan yang terdapat motivasi kerja yang besar tidak berarti bahwa dapat berdampak pada pelaksanaan TQM yang mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan tersebut sebagai contoh penyebabnya adalah belum optimalnya kinerja karyawan disebabkan oleh kebijakan atasan yang mengakibatkan tidak dapat meningkatkan kinerja manajerial perusahaan tersebut. Dengan demikian motivasi kerja tidak terbukti dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Brahmansari (2008) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian analisis data pada 32 perusahaan manufaktur di Kota Semarang, Ungaran, Salatiga dan Solo pada periode pengamatan tahun 2019 diperoleh hasil bahwa TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan motivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial. Namun secara simultan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh motivasi kerja.

Keterbatasan pada penelitian ini adalah sedikitnya jumlah sampel yang didapatkan dikarenakan sulitnya menembus perusahaan-perusahaan yang bersifat tertutup dan pribadi (tidak menerima kuesioner). Keterbatasan ini dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya. Diperlukan perluasan objek penelitian sehingga dapat dijadikan perbandingan penelitian yang akan diteliti dengan penelitian lain. Terdapat variabel selain TQM yang dapat diteliti oleh penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja manajerial yaitu *reward* dan kompensasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, V., dan Yoestini. (2012). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan, dan Nilai Pelanggan dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan. *Diponegoro Journal of Management*, Vol. 1(1), pp. 1-11.
- Angelina, R. (2012). Effect of Total Quality Management, Reward Systems and Organizational Commitment to Managerial Performance in Hospital in Pekanbaru. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, Vol. 2(2).
- Brahmansari, S. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (PT Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Vol. 10(2)
- Carolina, Y. (2012). Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi (Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat yang listing di BEI). *Jurnal Akuntansi*, Vol. 4(2)
- Firmandari, N. (2014). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 9(1), pp. 25-34.
- Jusuf, R. S. (2013). Analisis Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Reward terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*, Vol. 1(3).
- Kumentas, C. (2013). Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal EMBA*, Vol. 1(3).
- Meidiyana, A., Rutiyansih, S., dan Immanuel, I. (2014). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Reward*) sebagai Variabel Moderating pada PT INKA (Persero) Madiun. *JRMA*, Vol. 2(1).
- Minje, N. (2013). Pengaruh TQM "Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial pada PT Air Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1(15).
- Mulyani, S., Soegiarto, D., dan Wijayanti, D. R. (2017). Pengaruh Penerapan TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Interaksi Komitmen Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan dan Budaya Lokal "Gusjigang" pada Industri Rokok di Kabupaten Kudus. *Jurnal Kajian Akuntansi*, Vol. 1(2).
- Muslikun, Sitawati, R., dan Sutono. (2016). Analisis Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial dengan Gaya Kepemimpinan, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, Vol. 23 (40).
- Ridwan, M., dan Hamelinda, F. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial (Pada kantor Cabang Pembantu Bank Di Kota Sungai Penuh). *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, Vol. 6(3).
- Rivai, V., dan Sagala. (2009). *Manajemen*

- Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sulijaya, F., dan Bangun, N. (2015). Pengaruh TQM, Motivasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Manajerial pada PT Sekar Bumi TBK. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 19(3).
- Supartini, dan Suyamto. (2015). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial Pemerintah Daerah. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, Vol. 13(2)
- Suwardi, dan Utomo, J. (2011). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *Analisis Manajemen* Vol. 5(1).
- Tjiptono, F., dan Diana, A. (2003). *Total Quality Management (TQM)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Usri, L. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan PT Kebon Agung Malang. *MODERNISASI*, Vol. 8(2).
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Yuliana, N., dan Bakar, U. (2012). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja, dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Bank-Bank di Banda Aceh). *Jurnal Akuntansi*, Vol. 2, pp. 127-141.