

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, GAYA
KEPEMIMPINAN, DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA
PT MNC SKY VISION MEDAN**

SKRIPSI

**OLEH:
DINI ANNISA
158330046**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan
Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.
Mnc Sky Vision Medan

Nama Mahasiswa : Dini Annisa

NPM : 158330046

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh
Komisi Pembimbing

Ir. Tohap Parulian, SE, M.Si
Pembimbing I

Hashiana Dalimunthe, SE, M.Ak
Pembimbing II

Dr. Ihsan Effendi, SE, M.Si
Dekan

Ilham Ramadhan Nasution, SE, AK, M.Si, CA
Ka. Prodi Akuntansi

Tanggal Lulus : 25 September 2019

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun ini sebagai syarat memperoleh gelar sarjana, merupakan hasil karya saya sendiri bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi yang saya kutip hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai norma, kaidah dan etika penulis ilmiah. Apabila kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil karya jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan berlaku.



Medan, 10 Oktober 2019



Dini Annisa
Dini Annisa
158330046

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dini Annisa
NPM : 158330046
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Mnc Sky Vision Medan**

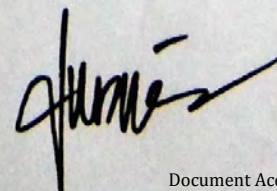
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : 10 Oktober 2019

Yang menyatakan



(Dini Annisa)

Document Accepted 11/12/19

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)

ABSTRAK

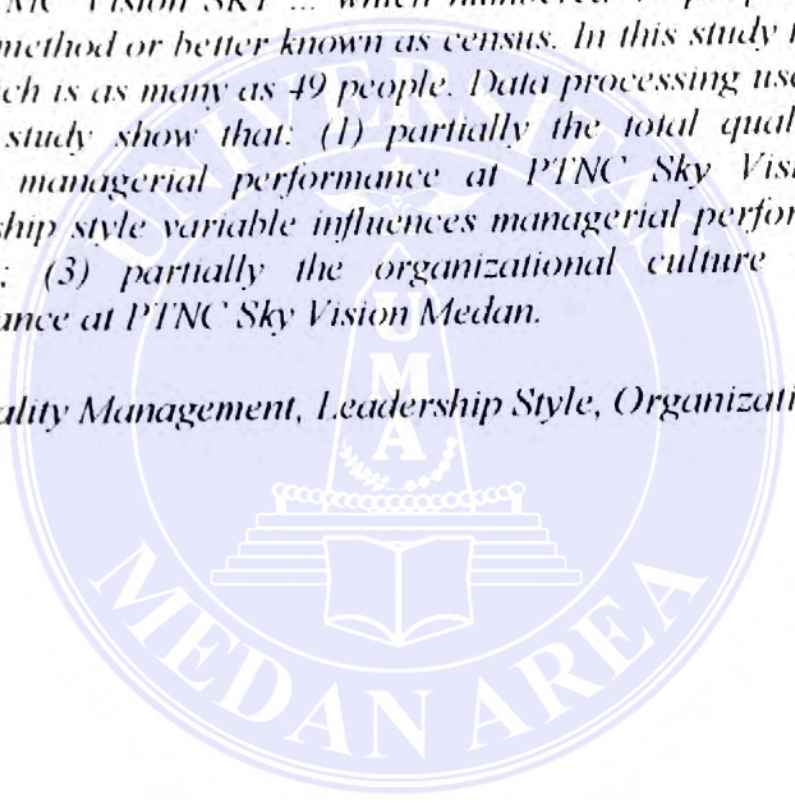
Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja manajerial Pada PT.MNC SKY Vision Medan. Metode penelitian yang dilakukan adalah penelitian eksploratif, dimana variabel diukur dengan skala interval. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara (*interview*), dengan daftar pertanyaan (*questionnaire*) dan studi dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan setingkat supervisor di Di PT.MNC SKY Vision Medan.. yang berjumlah 49 orang. Penarikan sampel dengan metode sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Dalam penelitian ini jumlah populasi relatif kecil yaitu sebanyak 49 orang. Pengolahan data menggunakan perangkat lunak PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) secara parsial variabel Total quality management mempengaruhi kinerja manajerial di PT.MNC Sky Vision Medan, (2) secara parsial variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja manajerial di PT.MNC Sky Vision Medan, (3) secara parsial variabel budaya organisasi mempengaruhi kinerja manajerial di PT.MNC Sky Vision Medan.

Kata kunci : Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out the effect of Total Quality Management, Leadership Style, and Organizational Culture on Managerial Performance at PT NMC SKY Vision Medan. The research method used is exploratory research, where the variable is measured by an interval scale. The method of data collection is done by interview (interview), with a list of questions (questionnaire) and study documentation. The population in this study were all employees at the supervisor level at the Medan MC Vision SKY ... which numbered 49 people. Sampling with saturated sampling method or better known as census. In this study the population is relatively small, which is as many as 49 people. Data processing uses PLS software. The results of the study show that: (1) partially the total quality management variable influences managerial performance at PTNC Sky Vision Medan; (2) partially the leadership style variable influences managerial performance at PTNC Sky Vision Medan; (3) partially the organizational culture variables affect managerial performance at PTNC Sky Vision Medan.

Keywords: Total Quality Management, Leadership Style, Organizational Culture



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada ALLAH SWT atas segala limpahkan Rahmat dan Ridha-Nya serta tidak lupa shalawat dan salam peneliti panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW, sehingga peneliti dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik. Proposal skripsi ini merupakan salah satu persyaratan bagi setiap mahasiswa yang ingin menyelesaikan studinya di Universitas Medan Area. sehubungan dengan itu, disusunlah proposal skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. MNC SKY VISION Medan”**

Dengan selesainya proposal skripsi ini, secara khusus mengucapkan terima kasih atas segala perhatian, pengertian dan doa yang diberikan serta pihak-pihak lain yang telah memberikan dukungan kepada peneliti. Pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih sebesar-besarnya kepada :

1. Teristimewa untuk Ayahanda tercinta Mesdi dan Ibunda tercinta Syahraini Lubis yang sangat saya sayangi, bangga dan hormati dan selalu memberikan motivasi serta dukungan untuk saya baik moril maupun materil dan selalu mendoakan sehingga peneliti berhasil menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr Dadan Ramdhan, M.Eng, M.Sc selaku rektor Universitas

Medan Area.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

3. Bapak Dr.H. Ihsan Effendi, M.Si. selaku dekan fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Medan Area.
4. Bapak Hery Syahrial, SE.Msi. selaku wakil dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
5. Bapak Ilham Ramadhan Nst, SE.Msi, AK,CA, selaku ketua jurusan akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
6. Bapak Ir. Tohap Parulian SE.Msi selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan proposal skripsi ini.
7. Ibu Hasbiana Dalimunthe SE.M,Ak selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan proposal skripsi ini.
8. Bapak Eky Ermal SE,Msi selaku sekretaris yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini
9. Semua sahabat yang telah memberikan dukungan dan motivasi sehingga proposal skripsi ingin dapat diselesaikan dengan baik.

Peneliti juga menyadari bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dalam penulisan ke depan. akhir kata, peneliti berharap agar skripsi ini bermanfaat bagi pembaca

Medan, 21 Mei 2019

PENELITI

DINI ANNISA

(158330046)

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II. TINJASUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	8
2.1. Teori - Teori	8
2.1.1. Defenisi Total Quality Manajemen	8
2.1.2 Prinsip Total Quality Manajemen	9
2.1.3 Manfaat Total Quality Manajemen	13
2.1.4. Indikator Total Quality Manajemen	14
2.1.5 Gaya Kepemimpinan	16
2.1.6 Fungsi Kepemimpinan	17
2.1.7 Tipologi Kepemimpinan	20
2.1.8 Indikator Kepemimpinan	22
2.1.9 Budaya Organisasi	22
2.1.10. Karakteristik Budaya Organisasi	23
2.1.11 Fungsi Budaya Organisasi	24
2.1.12 Indikator Budaya Organisasi	26
2.1.13 Kinerja Manajerial	27
2.1.14 Indikator Kinerja Manajerial	30
2.2 Kerangka Konseptual	31
2.3 Hipotesis	32
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33
3.1. Jenis, Lokasi Dan Waktu Penelitian	33
3.2. Populasi dan Sampel	34
3.3. Defenisi operasional	34
3.4. Jenis dan Sumber Data	37
3.5. Tehnik Pengumpulan Data	38
3.6. Metode Analisis Data	38
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Profil Perusahaan	41
4.1.1 Gambaran Umum	41
4.2 Hasil Penelitian	42
4.2.1 Evaluasi Measurement (outer) mode	42
4.2.2 Discriminate Validity	43

4.2.3 Composite Realibility dan Cronbach's Alpha	44
4.3 Pembahasan.....	45
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	48
5.1. simpulan	48
5.2. Saran	48
Daftar Pustaka	



DAFTAR TABEL

Tabel Waktu Penelitian.....	33
Tabel Discriminate Validity.....	43
Tabel Composite Realibility dan Cronbach's Alpha.....	45
Tabel R-Square.....	45



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual.....	31
Gambar 4.1 Hasil PLS Alghorithm.....	42



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat ini persaingan global yang semakin ketat, setiap perusahaan tentu memiliki tujuan dan cita-cita untuk terus meningkatkan kualitas produk dan jasa agar dengan mudah mendapatkan kepercayaan konsumen. Demi memajukan perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya, baik perusahaan yang telah lama terjun ke dunia bisnis maupun yang akan memulai bisnis. Dahulu perusahaan dengan mudah dapat memasarkan produk dan jasanya kepada konsumen, namun belakangan ini setelah teknologi berkembang pesat, sulit rasanya memasarkan produk ataupun jasa. Untuk terus mendapatkan hati konsumen, perusahaan sadar, bahwa keunggulan dalam pelayanan dan mutu suatu produk atau jasa perlu di perhatikan untuk menghasilkan penjualan dan laba yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan suatu teknik yang kini telah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, yaitu tekni *Total Quality Managemet* yang lebih dikenal lagi dengan sebutan TQM.

Sedangkan TQM sendiri merupakan bagian dari kinerja manajerial perusahaan yang mana arti kinerja manajerial menurut Kornelius Harefa (2017) "Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan". Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja karyawan. Pada

umumnya kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial bersifat abstrak dan kompleks. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya. Keahlian manajerial dijalankan oleh seorang manajer kemudian Usaha tersebut dapat dijalankan melalui teknik *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan suatu konsep manajemen modern yang berusaha untuk memberikan respon secara tepat terhadap setiap perubahan yang ada, baik yang didorong oleh kekuatan eksternal maupun kekuatan internal perusahaan. TQM lebih berfokus pada tujuan perusahaan untuk melayani kebutuhan pelanggan dengan memasok barang dan jasa yang memiliki kualitas setinggi mungkin (Tjiptono dan Diana, 2003:4). Namun dalam hal ini Sumber Daya Manusia juga tidak kalah penting untuk meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan terlebih dahulu, dan upaya menggerakkan tenaga kerja merupakan tugas penting bagi perusahaan. Perusahaan juga harus mampu melakukan pembinaan terhadap tenaga kerja agar dapat melakukan setiap aktivitas-aktivitas yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Karena jika tidak maka kemungkinan besar akan ada kegagalan untuk mendapatkan keuntungan besar dari sumber daya manusia itu sendiri. Kepemimpinan merupakan faktor yang berperan penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena kepemimpinan yang terus memberikan pengarahan akan menghasilkan karyawan yang mau dan mampu mencapai tujuan dari perusahaan. Dan dalam melaksanakan tugasnya pemimpin tidak dapat menjalankannya seorang diri melainkan harus dibantu oleh karyawannya agar tercipta kemauan semangat dan kemauan kerja karyawan, itu juga merupakan gaya kepemimpinan yang baik. George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa

kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain dari total quality management dan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dalam perusahaan wajib juga untuk diperhatikan. Karena budaya organisasi merupakan sistem yang akan dipercaya dan dibiasakan didalam kehidupan berorganisasi, akan ada nilai-nilai yang terus menerus akan hidup didalam organisasi yang juga akan berkembang untuk mengarahkan anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi irama penting untuk keunggulan kompetitif, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi perusahaan dan bila budaya organisasi dapat menjawab atau mengatasi masalah-masalah didalam lingkungan kerja secara cepat dan tepat. Ini berarti selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan akan berpengaruh terhadap kinerja manajerialnya juga. Semakin baik kerja karyawan maka semakin baik manajemen dalam perusahaan itu. Oleh karena itu, budaya organisasi sangat penting dimiliki perusahaan agar karyawan memiliki perilaku yang baik. Berikut definisi Budaya Organisasi menurut ahli Menurut Wirawan (2008 ; 9) bahwa, “ Budaya organisasi didefinisikan sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga

mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Eka nuraini (2002;2) budaya organisasi adalah norma dan sikap yang dimiliki oleh suatu organisasi, dapat berupa simbol-simbol, ritual dan bahasa yang digunakan oleh anggota organisasi serta mengandung karakter yang khas dari organisasi. Dilihat dari masing-masing pengertian menurut para ahli, intinya ialah budaya organisasi menentukan nilai-nilai, norma kepercayaan, semangat kerja serta kemauan menjaga stabilitas kerja dan juga menjadi pedoman yang harus dilaksanakan oleh setiap karyawan untuk menciptakan lingkungan manajemen yang sehat. PT. MNC Sky Vision sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang sering disebut televisi berbayar, televisi berlangganan, ataupun tv kabel yang memiliki beban untuk tetap menjaga keeksistensiannya atau kelangsungan hidup perusahaan dengan meningkatkan kinerja manajerial ditengah kerasnya persaingan di era ini. Karena banyak munculnya televisi berlangganan yang terus-menerus mempromosikan produk-produk unggulnya. Persaingan bisnis TV kabel memang cukup sengit. Apalagi, tidak ada tipikal pelanggan setia untuk TV kabel ini. Mereka umumnya gampang beralih jika ada provider lain yang menawarkan paket lebih menarik dan murah. Tentu saja, kualitas tetap nomor satu mengingat konsumen segmen menengah atas termasuk golongan yang rewel. Inilah tantangan yang harus dihadapi oleh para provider TV kabel di Indonesia. Namun PT. MNC Sky Vision (MSKY) selalu mampu bersaing dengan kompetitor lainnya, penghargaan yang diraih bukan hanya Branding namun juga kinerja perusahaannya. Tiga merek yang dikeluarkan MSKY memiliki pasar yang berbeda. Indovision ditawarkan untuk kalangan menengah ke atas dengan harga

yang relatif mahal tentu dibarengi dengan konten eksklusif yang beragam. Kemudian Okevision, merek ini ditujukan untuk kalangan remaja yang menginginkan hiburan berupa film dengan jargonnya Bioskop Masuk TV. Sedangkan Top Tv ditujukan untuk masyarakat kelas menengah ke bawah dengan konten yang menyesuaikan dengan harga yang ditawarkan. Sehingga produk MSKY dapat dinikmati oleh seluruh segmen di masyarakat baik untuk dewasa, remaja, maupun anak-anak yang diwakili oleh beragam channel yang ada. Fenomena yang dapat dilihat dari perusahaan ini ialah bagaimana perusahaan bisa bertahan dengan pesaing-pesaing yang semakin kuat, disisi lain beredar kabar bahwa perusahaan pernah merugi namun berada dipuncak dengan kata lain masih menjadi raja di pasar.

Untuk tetap bisa bertahan dipuncaknya, tentu ada teknik yang digunakan disetiap masalah yaitu teknik *Total Quality Management*, kemudian ada pemimpin yang berkompeten dalam memimpin karyawan, mengelola, mengatur, serta mengambil keputusan di perusahaan, dan yang terakhir perusahaan juga memiliki budaya organisasi yang menghasilkan karyawan-karyawan yang bisa diandalkan disetiap waktunya, yang mampu menangani permasalahan dilikungan kerja tanpa merugikan perusahaan. Mengingat pentingnya teknik Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan serta Budaya Organisasi didalam perusahaan, maka ini juga yang melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul “ Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. MNC Sky Vision Medan” .

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah , maka peneliti merumuskan permasalahan dalam bentuk pertanyaan berikut :

1. Apakah total quality management berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. MNC Sky Vision Medan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. MNC Sky Vision Medan?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada PT. MNC Sky Vision Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial pada PT.MNC Sky Vision Medan
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada PT. MNC Sky Vision Medan
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT. MNC Sky Vision Medan

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini ditulis tentu memiliki kegunaan, agar apa yang dikerjakan bisa memberikan manfaat yang baik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Peneliti

Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan tentang Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Manajerial di dalam perusahaan.

2. Bagi MNC Sky Vision Medan

Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan, dan dapat menjadi bahan pembelajaran untuk dapat menerapkan sistem TQM, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi lebih baik lagi.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini bisa menjadi masukan, tambahan referensi untuk melanjutkan penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Total Quality Management

2.1.1 Definisi Total Quality Management

Menurut Tjiptono & Diana (2003) *Total Quality Management* merupakan “suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”. Sementara itu menurut (santosa2012, p 33) (2003 : 4) *Total Quality Management* merupakan “sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi”.

Menurut Wibowo (2011), *Total Quality Management* adalah “suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional”.

Secara umum pengertian *Total Quality Management* keseluruhan yang diungkapkan oleh para ahli memiliki arti yang sama, yaitu sistem manajemen yang mementingkan kualitas suatu produk dan jasa dengan memerhatikan pasar dan kepuasan konsumen yang semakin hari semakin besar. Dengan penerapan TQM dapat meningkatkan produktivitas organisasi atau perusahaan, menurunkan tingkat kerusakan pada produk yang dihasilkan, meningkatkan efektivitas pada seluruh kegiatan yang dilakukan, serta dapat mengerjakan segala pekerjaan dengan cara yang tepat dan benar. Selain itu, dasar pemikiran *Total Quality Management* sangat simpel, yaitu cara bagaimana produk

atau jasa yang dihasilkan memiliki kualitas terbaik sehingga mampu bersaing dan selalu unggul diminati konsumen. Untuk itu perlu adanya penerapan *Total Quality Management* dalam perusahaan untuk membantu mencapai tujuan dan keinginan perusahaan, yakni laba yang besar serta nama naik perusahaan.

2.1.2 Prinsip-Prinsip Total Quality Management

TQM sebagai suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunel (dalam Christoper, 1993) (2003 : 14) ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan Dalam TQM

Konsep mengenai pelanggan dan kualitas diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan eksternal. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas pelayanan kesehatan harus dikoordinasikan untuk memuaskan pelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang Dalam

perusahaan berkualitas, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang cepat dan tanggap. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam organisasi

diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

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

4. Perbaikan Berkesinambungan Agar dapat sukses

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

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

- a. Fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.
- b. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas.
- c. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- d. Memiliki komitmen jangka panjang.
- e. Membutuhkan kerjasama tim (teamwork).
- f. Memperbaiki proses secara berkesinambungan.
- g. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.
- h. Memberikan kebebasan yang terkendali.
- i. Memiliki kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Adapun faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM , berikut beberapa kesalahan yang sering dilakukan :

- a. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior.

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

b. Team mania.

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerjasama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari jadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

c. Proses penyebarluasan (deployment)

Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukannya ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya operasi, pemasaran, dan lain-lain). Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

d. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis.

Adapula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan disitu. Padahal tidak ada satu pun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya

yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

- e. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis.

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami, dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

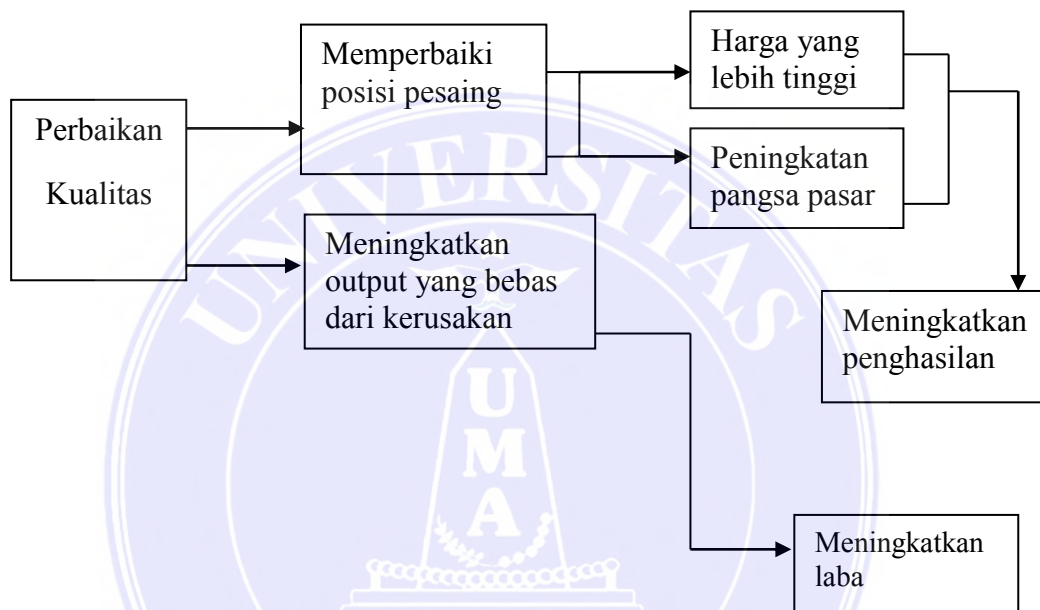
- f. Empowerment yang bersifat prematur.

Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian empowerment kepada para karyawan. Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi self-directed dan memberikan hasil-hasil positif. Seringkali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu.

2.1.3 Manfaat TQM

Manfaat dari *Total Quality Management* adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan

perusahaan. Setiap perusahaan memiliki tujuan pokok untuk meningkatkan kualitas atau mutu produknya. Peningkatan kualitas atau mutu produk ini sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan agar mendapat kepercayaan konsumen. Menurut Nasution (2005) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti tampak pada gambar 2.1



Gambar : 2.1 Manfaat *Total Quality Management (TQM)* (Nasution, 2005)

2.1.4 Indikator Total Quality Management

Indikator TQM menurut Flynn et. Al (1994):

1. Top Management Support

Top management commitment merupakan salah satu penentu utama kesuksesan pelaksanaan TQM sukses. Top management senantiasa bertanggung jawab penuh atas produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Top management senantiasa menjadi pemimpin

yang dapat memberikan motivasi kepada semua karyawan (Martinez-Lorente et al., 2000)

2. *Quality Information*

Informasi tentang kualitas harus tersedia dan informasi harus menjadi bagian dari sistem manajemen. Catatan tentang indikator kalitas harus disimpan, termasuk scrap, pengerjaan ulang dan biaya kualitas (Martinez-Lorente et al., 2000)

3. *Process Management*

Proses manajemen adalah suatu pendekatan sistematis dimana semua sumber daya suatu perusahaan digunakan dengan efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan (sit et al, 2009;. Zairi, 1997).

4. *Produk Design*

Semua departemen harus berpartisipasi dalam proses desain dan bekerja sama untuk mencapai desain produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, sesuai dengan teknis, kendala teknologi dan biaya perusahaan (Martinez-Lorente et al., 2000).

5. *Workforce management*

Manajemen tenaga kerja memiliki panduan tentang prinsip-prinsip: pelatihan, pemberdayaan pekerja dan kerjasama tim. Rencana yang memadai untuk rekrutmen karyawan dan pelatihan karyawan harus dilaksanakan dan pekerja mempunyai keterampilan atau kemampuan untuk berpartisipasi dalam proses perbaikan (Martinez-Lorente et al., 2000).

6. *Supplier Involment*

Kualitas adalah faktor yang lebih penting daripada harga dalam memilih supplier. Hubungan jangka panjang dengan supplier harus ditetapkan dan perusahaan harus bekerja sama dengan supplier untuk membantu meningkatkan kualitas produk/jasa (Martinez-Lorente et al., 2000).

7. *Customer Involment*

Kebutuhan pelanggan dan kepuasan mereka harus selalu diingat oleh semua karyawan. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan tingkat kepuasan pelanggan (Martinez-Lorente et al., 2000).

8. *Employee empowerment*

Pengukuran spesifik mengenai pemberdayaan karyawan mencakup tingkat lintas departemen (lintas fungsi) dan kerjasama tim yang digunakan; tingkat otonomi karyawan dalam pengambilan keputusan, tingkat interaksi karyawan dengan pelanggan, dan sejauh mana sistem usulan karyawan yang digunakan (powell, 1995).

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan khalayak umum yakni suatu tindakan dimana seseorang mampu memegang peran besar dalam menjalankan suatu perusahaan atau organisasi dengan memengaruhi anggota-anggotanya untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi yang di kelolah. Adapun arti kepemimpinan menurut para ahli , Yakni :

Menurut Miftah Thoha (2010) mengemukakan bahwa :“Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”.

Menurut Kartono, (2001 : 294) menerangkan bahwa “Kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Menurut Siswanto (2008 : 154) dalam Arif Rahman Batubara (2015) bahwa “Kepemimpinan adalah sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai yang telah ditetapkan

2.1.6. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi (2003 : 46-58) dikutip dalam Arif Rahman Batubara (2015) yaitu :

a. Fungsi Pengambilan Keputusan

Fungsi pengambilan keputusan sebagai strategi kepemimpinan sangat penting perannya, karena kemampuan dan keberanian tersebut. Pemimpin tidak mungkin menggerakkan organisasinya.

b. Fungsi Instruktif

Fungsi Instruktif sebagai kekuasaan dan wewenang memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai anggota organisasi.

c. Fungsi konsultatif

Fungsi konsultatif dimana pemimpin dipandang sebagai alamat yang paling tepat untuk berkonsultasi dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang beragam di lingkungan organisasinya.

d. Fungsi Partisipatif

Fungsi Partisipatif untuk menjadi wibawa, seorang pemimpin tidak perlu menjadi orang yang ditakuti karena mudah/senang menghukum atau memberikan sanksi.

e. Fungsi Delegatif

Fungsi delegatif untuk mengefektifkan organisasi, setiap pemimpin memerlukan dan memiliki kekuasaan/kewenangan dan tanggung jawab yang harus diimplementasikan secara baik, tepat dan benar.

Fungsi kepemimpinan menurut Sondang P Siagian :

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan,
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi,
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif,
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan kedalam, terutama dalam menangani situasi konflik,
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Ada beberapa hal yang membedakan antara pemimpin yang baik dan pemimpin yang tidak baik (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana 2003), yaitu :

- a. Pemimpin lebih banyak menggunakan pendekatan pull (menarik) daripada push (mendorong).

Seorang pemimpin yang baik akan terlibat secara nyata dalam usahanya melaksanakan kepemimpinan.

- b. Pemimpin tahu arah tujuannya.

Pemimpin menentukan visi organisasi dan cara-cara untuk mencapai visi tersebut. Mereka juga memberikan pedoman dan tujuan yang jelas untuk mencapai tujuan kesuksesan dalam jangka panjang.

- c. Pemimpin harus berani dan dapat dipercaya.

Pemimpin harus berani mengambil risiko dalam menghadapi dan mengatasi segala macam rintangan dan hambatan yang timbul. Bahkan kadangkala tujuan jangka pendek harus berani dikorbankan, bila menghambat tercapainya visi organisasi. Selain itu pemimpin juga harus dipercaya oleh bawahannya, karena bila tidak, ia tidak akan dapat menjadi pemimpin yang baik.

- d. Peranan terpenting dari seorang pemimpin setelah membentuk visi dan cara pencapaiannya adalah membantu para bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan rasa bangga. Peranan seorang pemimpin bukanlah mendikte bawahan, tetapi memberikan kemudahan (facilitate) kepada mereka. Mereka diberi pelatihan agar dapat terlibat dalam proses organisasi dengan kemampuan maksimal yang mereka miliki.

Seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif (Sondang P siagian) apabila :

- a. Seorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan;
- b. Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinan;
- c. Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

2.1.7. Tipologi Kepemimpinan

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini, lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya (dalam Sondang P siagian 2010: 27) ialah :

1. Tipe Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikannya sebagai kenyataan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat yang agraris. Persepsi seorang pemimpin yang paternlistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin

mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk.

3. Tipe Kharismatik

Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi. Bisa saja seorang pemimpin karismatik menggunakan gaya yang otokratik atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin yang kharismatik menggunakan gaya yang paternalistik, tetap ia tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya pun tetap besar bila ia menggunakan gaya yang demokratik atau partisipatif.

4. Tipe Laissez Faire

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin yang laissez faire tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan seorang pimpinan tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasi.

5. Tipe Demokratik

Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Seorang pemimpin yang demokratik dihormati

dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

2.1.8. Indikator Kepemimpinan

Menurut Siagian (2010 : 121) yang dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Iklim saling mempercayai,
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan,
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan,
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi bawahan,
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan,
- f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional,
- g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

2.1.9. Budaya Organisasi

Dalam era yang mengandalkan pengetahuan saat ini, ketika peranan manusia sebagai pemilik pengetahuan menjadi sangat penting, pengembangan budaya organisasi menjadi titik kritis dalam menciptakan organisasi yang unggul. Dari sudut pandang budaya, terdapat dua jenis organisasi, yaitu organisasi dengan budaya lemah (*weak culture organization*) dan organisasi yang memiliki budaya kuat (*strong culture organization*).

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan nilai-nilai dasar organisasi, yang akan berperan sebagai landasan bersikap, berperilaku, dan bertindak bagi

semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama dalam organisasi. Memahami budaya suatu organisasi tidaklah mudah, sebab nilai yang dianut dalam organisasi tidak dapat langsung diamati. Perlu waktu untuk tahu bagaimana budaya organisasi yang dianut suatu perusahaan ataupun organisasi lain, perlu waktu untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi serta para anggota didalamnya untuk bisa menjadi satu mencapai tujuan organisasi tersebut. Seperti yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2003) (dalam buku Mia Lasmi Wardiah, Teori Perilaku dan Budaya Organisasi hal : 196) budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri atas sikap, nilai-nilai, norma perilaku, dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi.

2.1.10 Karakteristik Budaya Organisasi

Untuk mengetahui bagaimana budaya dalam organisasi keseluruhannya, baiknya terlebih dahulu mengetahui karakteristik budaya. Berikut karakteristik budaya menurut :

- a. Kreitner dan Kinichi (2009) (Mia Lasmi Wardiah 2016: 201) menyebutkan ada tiga karakteristik penting budaya organisasi, yaitu :
 1. *Organizational culture is passed on to new employees through the process of socialization.*
 2. *Organizational culture influences our the behavior at work.*
 3. *Organizational culture operates at different level.*

b. Luthans 2002 (Mia Lasmi Wardiah 2016: 201) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik, yaitu :

1. Peraturan perilaku yang harus dipenuhi.
2. Norma .
3. Nilai yang dominan.
4. Filosofi.
5. Aturan.
6. Iklim organisasi

2.1.11. Fungsi Budaya Organisasi

Dikatakan budaya organisasi sangat penting, Brown (1998: 89) (dalam Mia Lasmi Wardiah 2016 : 205)) menyebutkan lima fungsi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Mengurangi Konflik Internal

Mengurangi konflik internal, disebabkan budaya dapat diartikan sebagai semen atau alat perekat yang memainkan peranan dalam memperkaya kohesi sosial di dalam organisasi dan mengikat seluruh anggota organisasi. Budaya sebagai pemilik bersama dapat meningkatkan konsistensi, persepsi, pemahaman bersama tentang definisi masalah dan evaluasi dari berbagai isu serta pilihan-pilihan. Melalui budaya organisasi, dapat dicapai konsensus dalam hal cara berkomunikasi satu dengan yang lain, basis untuk memegang kekuasaan, aturan yang jelas dalam melakukan pekerjaan, sistem imbalan, dan bagaimana hubungan antara individu. Semua ini sangat penting diperhatikan agar terhindar dari konflik internal dan tercapainya integrasi internal.

2. Melaksanakan Koordinasi Pengawasan

Melaksanakan koordinasi dan pengawasan. Koordinasi berhubungan dengan kesepakatan tindakan dalam waktu yang tepat antar-bagian yang berbeda. Budaya juga merupakan dasar untuk norma perilaku yang disetujui bersama atau aturan yang memungkinkan individu mencapai konsensus tentang cara menghadapi berbagai masalah yang timbul dalam organisasi dan cara mengambil keputusan. Budaya pada fungsi ini fapat pula membatasi keinginan individu untuk menyatakan pernyataan secara bebas menjadi lebih lembut dan jernih.

3. Mengurangi Ketidakpastian

Mengurangi ketidakpastian maksudnya bahwa organisasi adalah bagian dari masyarakat yang secara umum selalu menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian. Pada tingkat individu, budaya organisasi bertindak sebagai sarana pengalihan pembelajaran, terutama bagi pegawai baru. Melalui adopsi budaya yang koheren, pegawai baru dapat belajar, melihat realitas dengan cara tertentu, dan cara berperilaku agar ia dapat beradaptasi atau menyesuaikan diri, bertindak melakukan pilihan secara rasional, sekaligus mengurangi ketidakpastian yang dirasakan.

4. Memberikan Motivasi Kepada Anggota organisasi

Memberikan motivasi kepada anggota organisasi, yaitu memberikan motivasi pegawai dengan didasarkan pada reward seperti bonus, kenaikan gaji, promosi, pada satu pihak dan punishment, seperti pengurangan gaji, teguran, bahkan sanksi. Upaya yang bersifat ekstensik ini memang berhasil sampai pada tingkat tingkat tertentu, tetapi pada pihak lain ternyata pegawai lebih termotivasi

oleh faktor-faktor intrinsik, seperti merasa dihargai dan terjamin. Hal ini sangat signifikan dengan budaya organisasi.

5. Mendorong Tercapainya Keunggulan Kompetitif

Budaya organisasi yang kuat akan meningkatkan konsistensi, koordinasi dan pengawasan, serta mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan motivasi.

Senada dengan itu, Robbins (2001) (dalam Mia Lasmi Wardiah 2016: 206) mencatat lima fungsi budaya, yaitu :

- a. Membedakan satu organisasi dengan organisasilainnya;
- b. Meningkatkan sense of identity anggota;
- c. Meningkatkan komitmen bersama;
- d. Menciptakan stabilitas sistem sosial;
- e. Mekanisme pengendalian yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.12. Indikator Budaya Organisasi

Pada dasarnya setiap organisasi pasti mempunyai budaya yang mencirikan adanya nilai-nilai dan norma-norma. Robbins dan Judge dalam Diana Angelica (2008:256), menyebutkan ada tujuan dimensi utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan mengambil resiko
 - a. Dukungan dan suasana kerja terhadap kreatifitas.
 - b. Penghargaan terhadap aspirasi anggota organisasi.
 - c. Pertimbangan anggota organisasi dalam mengambil resiko.
 - d. Tanggung jawab anggota organisasi.

2. Perhatian dan rincian
 - a. Ketelitian dalam melakukan pekerjaan.
 - b. Evaluasi hasil kerja.
3. Orientasi hasil
 - a. Pencapaian target.
 - b. Dukungan Lembaga dalam bentuk fasilitas kerja.
4. Orientasi manusia
 - a. Perhatian organisasi terhadap kenyamanan kerja.
 - b. Perhatian organisasi terhadap rekreasi.
 - c. Perhatian organisasi terhadap keperluan pribadi.
5. Orientasi tim
 - a. Kerjasama yang terjadi antara anggota organisasi.
 - b. Toleransi antara anggota organisasi.
6. Agresifitas
 - a. Kebebasan untuk memberikan kritik.
 - b. Iklim bersaing dalam organisasi.
 - c. Kemauan karyawan untuk meningkatkan kemampuan diri.
7. Stabilitas
 - a. Dukungan organisasi dalam mempertahankan status quo.
 - b. Mempertahankan stabilitas kerja.

2.1.13 Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau

kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi organisasi. Kornelius (2008:17), menyatakan bahwa kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan.

Manajemen adalah aktivitas utama yang memuat perbedaan dalam hal seberapa baik perusahaan melayani orang yang dipengaruhi olehnya. Sejauh mana keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sangat bergantung pada sosok manajer di perusahaan tersebut. Bila para manajer melakukan pekerjaan mereka dengan baik, maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja manajerial yang baik sangat erat hubungannya dengan efisiensi dan efektivitas. Efisiensi merupakan kemampuan melakukan sesuatu dengan tepat. Seorang manajer yang efisien adalah seorang manajer yang mampu mencapai hasil atau output sesuai dengan target dengan menggunakan sumberdaya atau input (tenaga kerja, material, dan waktu) perusahaan secara minimal. Sedangkan efektivitas adalah memilih sasaran yang tepat. Manajer dituntut untuk dapat menentukan sasaran yang akan diambil dengan menyesuaikan permintaan pasar yang ada. Efisiensi sebanyak apapun tidak dapat menutupi kekurangan dalam efektivitas. Kinerja personel seorang manajer meliputi :

1. Merencanakan

Mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan matang terlebih dahulu sasaran dan tindakan mereka berdasarkan pada beberapa

metode, rencana atau logika dan bukan dengan perasaan. Hal ini mencakup penetapan tujuan, penegakan strategi, dan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan.

2. Mengorganisasikan

Manajer dalam hal ini mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menetapkan apa tugas-tugas yang harus dikerjakan, siapa melapor kesiapa dan dimana keputusan harus diambil.

3. Memimpin

Manajer sebagai leader mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melakukan tugas yang penting menyeleksi saluran-saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan konflik-konflik yang terjadi di lingkungan kerja.

4. Mengendalikan

Manajer memastikan bahwa perusahaan bergerak mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dengan mengoreksi setiap penyimpangan yang terjadi.

5. Mengevaluasi

Kemampuan seorang manajer dalam menilai dan mengukur kinerja karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan baik dari segi keuangan maupun aspek lain seperti kepuasan pelanggan. Untuk dijadikan dasar dalam perencanaan bisnis selanjutnya

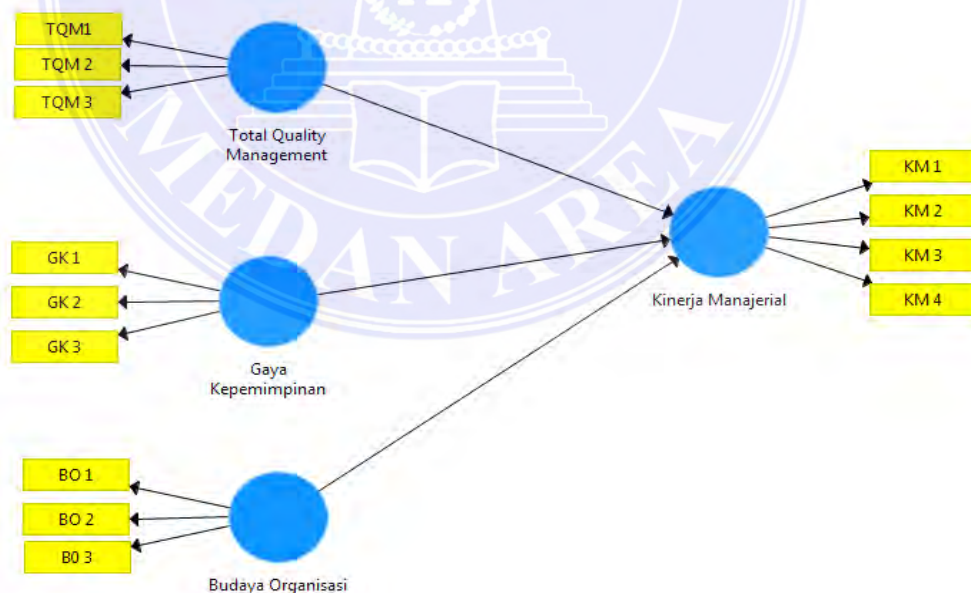
2.1.14 Indikator Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan indikator (mahoney et.al, 1963):

1. Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
2. Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar-menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.
3. Koordinasi, menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

5. Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
6. Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
7. Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

2.2 Kerangka Konseptual



Gambar : 2.2. Kerangka Konseptual

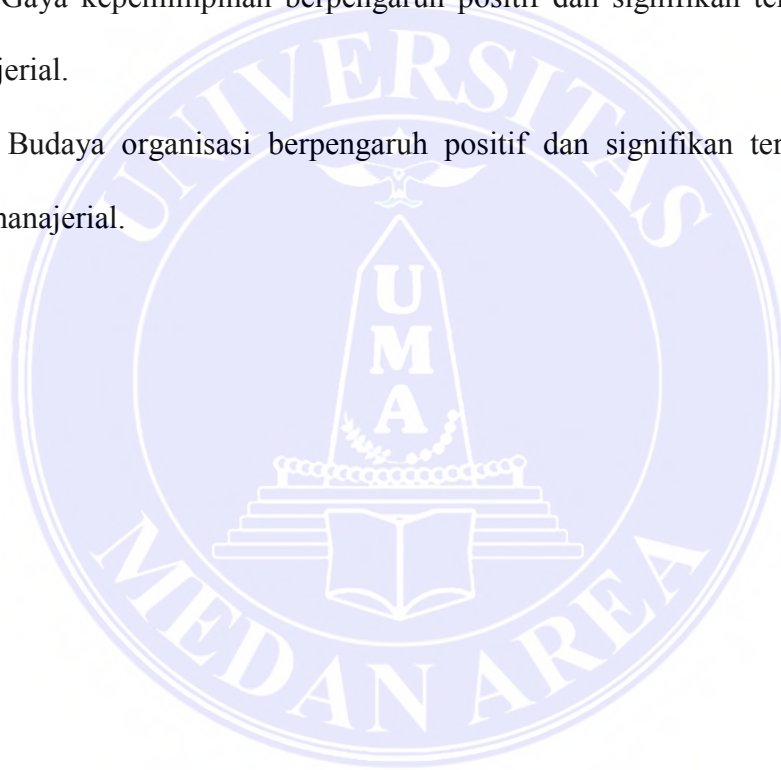
2.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2006:60) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Maka yang menjadi hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Total quality management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

H3 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan data Kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka. Menurut Sugiyono (2017:8) penelitian kuantitatif adalah:

Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini bertempat di PT. MNC Sky Vision Jalan Gajah Mada No.7 Medan.

3.1.3 Waktu penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan dua bulan dimulai dari bulan Desember 2018 sampai bulan April 2019.

		2018	2019				
No	Kegiatan	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei
1	Pembuatan proposal						
2	Seminar proposal						
3	Pengumpulan data						

4	Analisis data						
5	Penyusunan skripsi						
6	Seminar hasil						
7	Pengajuan sidang						

3.2 Penentuan Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut sujarweni (2014:80) Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulan. Berdasarkan definisi, maka populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. MNC Sky Vision medan yang berjumlah 95 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah populasi yang dipilih untuk sumber data. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2012: 118). Sampel dalam penelitian ini ialah karyawan PT. MNC Sky Vision Medan yang berjumlah 49 orang

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah variabel penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis. Adapun batasan atau definisi operasional variabel diteliti adalah :

Variabel	Dimensi	Definisi	Indikator Variabel	Skala Ukur
Total Quality Management (X1)	a) Kualitas b) Management support c) Kebebasan	suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing PT. MNC Sky Vision melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Menurut Tjiptono & Diana (2004)	a) Top management support b) Quality information c) Process management d) Product design e) Workforce management f) Supplier involment g) Customer involment h) Employee empowermenr	I N T E R V A L
Gaya Kepemimpinan (X2)	a) Kepedulian b) Saling menghargai c) Saling mempercayai	norma perilaku yang digunakan oleh PT. MNC Sky Vision pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan	a) Iklim saling percaya b) Penghargaan terhadap ide bawahan c) Memperhitungkan perasaan bawahan d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi bawahan e) Perhatian pada kesejahteraan bawahan f) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional	I N T E R V A L

			g) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya	
Budaya Organisasi (X3)	<ul style="list-style-type: none"> a) Inovasi b) Orientasi c) Kemauan 	<p>sebagai norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas PT. MNC Sky Vision sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani konsumen dan mencapai tujuan</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Inovasi dan mengambil resiko b) Perhatian dan rincian c) Orientasi hasil d) Orientasi manusia e) Orientasi tim f) Agresifitas g) Stabilitas 	I N T E R V A L

		perusahaan. (wirawan 2008 : 9)		
Kinerja manajerial (Y)	a) Pengawasan b) Pengevaluasian c) penilaian d) Pengendalian	menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pada pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, melaksanakan misi, guna mencapai visi PT. MNC Sky Vision Menurut Mulyadi (2003)	a) Perencanaan b) Investigasi c) Koordinasi d) Evaluasi e) Supervisi f) Staffing g) Negoisasi h) Representasi	I N T E R V A L

3.4 Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan teknik pengumpulan, pengajuan kuesioner dan wawancara. Metoda kuesioner adalah metoda pengumpulan data dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden untuk dijawab dengan memberikan angket (Sunyoto, 2013).

3.5 Teknik Pengumpulan data

3.5.1 Observasi

Pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan dan penelitian secara langsung keadaan perusahaan dengan segala aspek kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

3.5.2 Kuesioner

Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis secara terstruktur kepada responden penelitian berkaitan dengan tanggapannya terhadap berbagai variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Kuesioner penelitian ini diserahkan secara langsung kepada responden atau meminta bantuan salah satu karyawan untuk mengoordinir penyebaran dan pengumpulan kuesioner tersebut.

3.5 Metode Analisis Data

1. *Structural Equation Modeling dengan Partial Least Square (SEMPLS)*

SEM dengan PLS merupakan suatu teknik alternatif pada analisis SEM dimana data yang dipergunakan tidak harus berdistribusi normal multivariat. Pada SEM dengan PLS nilai variabel laten dapat diestimasi sesuai dengan kombinasi linear dari variabel-variabel manifest yang terkait dengan suatu variabel laten serta diperlakukan untuk menggantikan variabel manifest.

Menurut Monecke & Leisch (2012) dalam Sarwono dan Narimawati (2015:6), SEM dengan PLS terdiri tiga komponen, yaitu:

a. **Model Struktural (*inner model*)**

Model struktural atau *inner model* menggambarkan model hubungan antar variabel laten yang dibentuk berdasarkan substansi teori. Persamaan untuk model

struktural untuk SEM PLS:

dimana:

$$\eta_j = \sum \beta_j \eta_h + \sum \gamma_j \xi_b + \zeta_j$$

dimana:

- i . b menyatakan indeks range sepanjang i dan b
- j menyatakan jumlah variabel laten endogen
- β_{ji} menyatakan koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen (η) dengan endogen (η)
- γ_{jb} menyatakan koefisien jalur yang menghubungkan variable laten endogen (η) dengan eksogen (ξ)
- ζ menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (*inner residual variable*)

b. Model Pengukuran (*outer model*)

Model pengukuran atau *outer model* menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan variable manifestnya (indicator). Pada *outer model* terdapat dua jenis model yaitu model indikator formatif dan model indikator refleksif. Model refleksif terjadi apabila variabel manifest dipengaruhi oleh variabel laten. sedangkan model formatif mengasumsikan bahwa variabel manifest mempengaruhi variabel laten dengan arah kausalitas mengalir dari variabel manifest menuju variabel laten. Persamaan untuk model indicator refleksif SEM PLS:

$$x = \lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

dimana:

x menyatakan indikator untuk variabel laten eksogen (ξ)

y menyatakan indikator untuk variabel laten endogen (η)

λ_x, λ_y menyatakan *loading matrix* yang menggambarkan seperti koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya sedangkan persamaan untuk model indicator formatif:

$$\xi = \Pi_x \xi X_i + \delta_\xi$$

$$\eta = \Pi_y \eta Y_i + \varepsilon_\eta$$

dimana:

Π_x, Π_y menyatakan seperti koefisien regresi berganda dari variabel laten terhadap indikator

$\delta_\xi, \varepsilon_\eta$ menyatakan tingkat kesalahan pengukuran (*residual error*)

C. Skema pembobotan. (*weight relation*)

Bagian ketiga ini merupakan ciri khusus SEM dengan PLS dan tidak ada pada SEM berbasis kovarian. Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015 : 153), skor *weight relation* menunjukkan hubungan nilai varian antara indikator dengan variabel latennya. Persamaan untuk *weight relation* adalah :

$$\xi_b = \sum_k w_k x_k$$

$$\eta_i = \sum_k w_k y_k$$

dimana:

w_{kb}, w_{ki} menyatakan bobot k yang digunakan untuk mengestimasi variabel laten ξ_b dan η_i

BAB V

Simpulan dan Saran

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan :

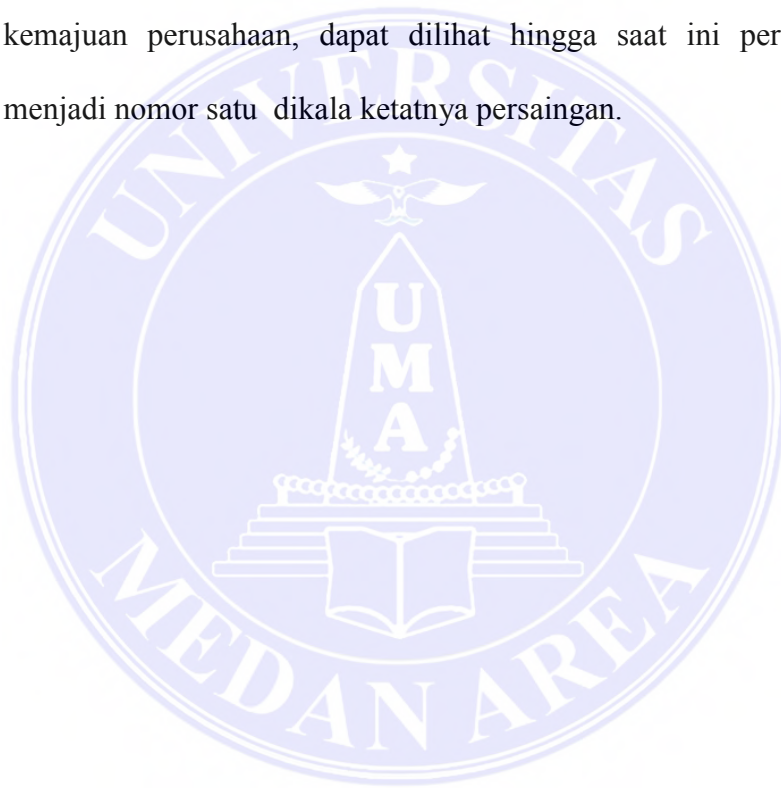
1. Variabel total quality management memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial sebesar 0.092 .
2. Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan merupakan yang paling besar pengaruhnya diantara variabel lain, yaitu sebesar 0.408 terhadap kinerja manajerial.
3. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif sebesar 0.343 terhadap kinerja manajerial.
4. Dimensi management support dari total quality managemet merupakan yang paling besar pengaruhnya terhadap total quality management.
5. Dimensi kepedulian dari gaya kepemimpinan merupakan yang paling besar pengaruhnya terhadap gaya kepemimpinan.
6. Dimensi inovasi dari budaya organisasi merupakan yang paling besar pengaruhnya terhadap budaya organisasi.
7. Dimensi pengendalian dari kinerja manajerial merupakan yang paling mendukung kinerja manajerial didalam perusahaan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian diatas peneliti memberikan saran yaitu :

1. Melengkapi analisis data dengan menambahkan metode analisis nya lagi sehingga hasil dapat lebih lengkap.

2. Penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah sampel dan memperluas area penelitian agar hasil yang diperoleh akan lebih baik ketika digeneralisasikan.
3. Melakukan wawancara dalam pengumpulan data, agar penelitian mendapatkan hasil yang lebih jelas dan baik lagi.
4. Teruntuk perusahaan ada baiknya jika tetap konsisten menjaga sistem gaya kepemimpinan, karena gaya kepemimpinan yang berpengaruh besar atas kemajuan perusahaan, dapat dilihat hingga saat ini perusahaan tetap menjadi nomor satu dikala ketatnya persaingan.



DAFTAR PUSTAKA

- Tjiptono, Fandy, Diana Anastasia. 2003. *Total Quality Management (TQM)*. Edisi Revisi. CV Andi. Yogyakarta
- Siagian, SP. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Cetakan Keenam. PT Rineka Cipta. Jakarta
- Wardiah. ML. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan kesatu. CV Pustaka Setia. Bandung
- Situmorang. HS. 2018. *Analisis Data Untuk Riset Manajaemen dan Bisnis*. Edisi Keempat. USU Press. Medan
- Pamungkas, TP. 2015. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial (studi empiris di Perusahaan Daerah Pasar Surya)*. Akrual 6 (12) : 175-193
- Lowing, Seiby. Tinagon Jantje. Walaandouw Stanley. 2014. *Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Pasa PT. Pegadaiaan (persero) Kanwil V Manado*. Jurnal Emba Vol 2 (2) : 1055-1066
- Arif Rahman Batubara. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan*. [Skripsi]. Medan (ID). Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Medan Area
- Lady Science Lumban Tobing. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Motivasi Karyawan PT. Panen Lestari Internusa (Studi Kasus Sogo Sun Plaza Medan)*. [Skripsi]. Medan (ID). Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Medan Area
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Kartono Kartini, (2001), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Edisi Kedua, Cetakan Keenam, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Prayhoego, Callystha. Devie. 2013. *Analisa pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Business Accounting Review Vol 1
- http://www.academia.edu/6315858/ANALISIS_STRATEGI_MNC_SKYVISION_REVISI [Diakses pada tanggal 4 April 2019]
- <https://autotekno.sindonews.com/read/1239394/133/mnc-sky-vision-10-kali-raih-marketing-award-1505312918> [Diakses pada tanggal 4 april 2019]

<https://www.qerja.com/company/review/mnc-sky-vision-pt> [Diakses pada tanggal 04 april 2019]

Pitriarum.blogspot.com Diakses pada tanggal 5 Mei 2019

<https://mncvision.id/content/corporate/company-profile>. [Diakses pada tanggal 05 Mei 2019]

ejournal.upi.edu/index.php/JEM/article/download/9599/5895 [Diakses pada tanggal 02 Juli2019]

isfan, Muhammad. Nurleli. Rosdiana Yuni. 2017. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi pada 13 Kecamatan di Kota Bandung) Prosiding Akuntansi Vol 3 (2) : 2460-6561

<http://eprints.uny.ac.id/7829/3/BAB%20%20-%20008108241026.pdf> [Diakses pada tanggal 07 Juli 2019]

<http://adaddanuarta.blogspot.com/2014/11/gaya-kepemimpinan-merurut-para-ahli.html> [Diakses pada tanggal 19 Juli 2019]



KOESIONER

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* , GAYA KEPEMIMPINAN
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. MNC SKY VISION MEDAN**

Responden yang terhormat, bersama ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi data koesioner dan hanya digunakan untuk tujuan penelitian, mengenai “ PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT, GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT MNC SKY VISION MEDAN”. Atas kesediaan dan waktu yang telah Bapak/Ibu/Saudara/i berikan, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

Dini Annisa

Bagian I : Identitas Responden

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/12/19

Access From (repository.uma.ac.id)

1. Jabatan :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Lama Bekerja :
5. Umur :

Bagian II : Petunjuk

Berilah tanda centang (√) pada kolom yang anda anggap sesuai.
Dengan salah satu nilai .

Keterangan :

- SS = Sangat setuju (diberi nilai 5)
 S = Setuju (diberi nilai 4)
 N = Netral (diberi nilai 3)
 TS = Tidak Setuju (diberi nilai 2)
 STS = Sangat Tidak Setuju (diberi nilai 1)

Bagian III : Daftar Pertanyaan

1. Total Quality Management (X1)

Top Management Support					

	Saya setuju jika pimpinan selalu memberikan bantuan ke karyawan yang kurang memahami pekerjaan sendiri				
	Selalu menerima bantuan dari pimpinan dalam penyelesaian tugas				
	Selalu memberikan support / motivasi kepada karyawan				
Quality Information					
	Selalu menerima informasi yang jelas dan berkualitas dari pimpinan				
	Informasi yang diberikan ke karyawan memiliki kualitas yang mencerminkan perusahaan				
	Saya selalu menyukai informasi yang diberikan perusahaan				
Process Management					
	Manajemen mengefisiensikan setiap kegiatan perusahaan				
	Saya selalu mengikuti proses manajemen secara continue				
	Proses manajemen yang diterapkan oleh perusahaan sudah baik				
Product design					
	Saya menyukai desain logo perusahaan				
	Product yang dikeluarkan memiliki desain yang baik				
	Desain produk menunjukkan kualitas manajemen				
Workforce Management					
	Karyawan menerima dan memahami tentang manajemen perusahaan				
	Manajemen tenaga kerja mencerminkan kualitas penerapan manajemen perusahaan				
	Saya memahami kualitas manajemen tenaga kerja yang baik				

Supplier Involment					
	Saya setuju jika pihak rekanan dilibatkan dalam meningkatkan mutu manajemen perusahaan				
	Perlibatan rekanan dalam meningkatkan mutu manajemen perusahaan bagian dari aktivitas perusahaan				
	Mengajak rekanan perusahaan berkerja sama dalam meningkatkan Total Quality Management				
Customer Involment					
	Saya setuju jika konsumen dilibatkan dalam meningkatkan kualitas perusahaan				
	Perusahaan memudahkan pelayanan bagi pelanggan				
	Terdapat penurunan terus-menerus keluhan pelanggan				
Employee Empowerment					
	Karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuannya				
	Karyawan selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan perusahaan				
	Karyawan akan mampu bekerja profesional jika ditunjang dengan penerapan Total Quality Management				

2. Gaya Kepemimpinan (X2)

				TS	ST
					S
Iklm saling percaya					
	Para karyawan dan pimpinan saling percaya dalam menjalankan tugas				
	Pimpinan harus mampu meningkatkan kepercayaan bawahannya terhadap atasan				
	Saya sangat percaya dengan pimpinan saya				
Penghargaan terhadap ide bawahan					
	Saya selalu menerima penghargaan dari pimpinan karna bekerja dengan baik				

	Saya selalu dapat pujian karena memberikan ide dalam pekerjaan			
	Memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kreatifitas tinggi			
Memperhitungkan perasaan bawahan				
	Saya setuju jika pimpinan selalu menjaga perasaannya bawahannya			
	Menghargai perasaan sesama karyawan serta pimpinan perusahaan			
	Sayaa setuju jika pimpinan sering berdialog dengan bawahannya			
Perhatian pada kenyamanan kerja bagi bawahan				
	Pimpinan menanyakan kepuasan karyawan selama bekerja diperusahaan			
	Menyukai pimpinan yang perhatian kepada bawahannya			
	Pimpinan harus memperhatikan kebutuhan karyawan di lingkungan kerja			
Perhatian pada kesejahteraan bawahan				
	Saya selalu menerima kesejahteraan yang diberikan pimpinan			
	Mendapatkan jaminan kesehatan			
	Mendapatkan bonus karena mencapai target			
Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional				
	Mengakui posisi karyawan dengan mempercayai pekerjaan kepadanya			
	Saya selalu menerima pengakuan atas prestasi kerja			
	Diberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuan dalam profesional kerja			
Memperhitungkan faktor-faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya				
	Saya selalu puas atas pujian pimpian karena hasil kerja saya			
	Saya setuju faktor kepuasan kerja menjadi hal terpenting bagi kegiatan kerja diperusahaan			
	Saya selalu menyiapkan pekerjaan tepat waktu			

3. Budaya Organisasi (X3)

Inovasi dan mengambil resiko					
	Saya suka melakukan inovasi				
Bermusyawarah dalam mengambil resiko					
	Saya mengerti jika setiap inovasi akan memiliki resiko kegagalan				
Perhatian dan rincian					
	Selalu fokus untuk bisa merinci setiap pekerjaan				
	Mengevaluasi setiap hasil kerja secara bertahap				
	Memeriksa hasil kerja sebelum dilaporkan				
Orientasi hasil					
	Saya setuju hasil pekerjaan menjadi penilaian kinerja karyawan				
	Pimpinan perusahaan menilai kinerja karyawannya berorientasi terhadap hasil kerja				
	Saya setuju hasil kerja karyawan merupakan gambaran sikap yang mencerminkan perusahaan				
Orientasi manusia					
	Orientasi yang lebih manusiawi membuat karyawan merasa nyaman bekerja				
	Saya setuju jika perusahaan lebih manusiawi dalam memperlakukan karyawan				
	Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan perusahaan maka karyawan akan bekerja sungguh-sungguh				
Orientasi tim					
	Keberhasilan tim dalam bekerja merupakan keberhasilan perusahaan juga				
	Saya setuju setiap karyawan mengutamakan kerja kelompok				
	Kerja tim akan mempercepat selesainya tugas				

agresifitas					
	Saya selalu agresif dalam bekerja				
	Adanya persaingan positif antar karyawan dilingkungan kerja				
	Tumbuhnya kemauan untuk meningkatkan kualitas diri pada karyawan				
stabilitas					
	Saya menyukai lingkungan perusahaan yang stabil				
	Stabilitas perusahaan membuat karyawan bekerja dengan nyaman				
	Saya setuju perusahaan menjaga kestabilan perusahaannya				

4. Kinerja Manajerial (Y)

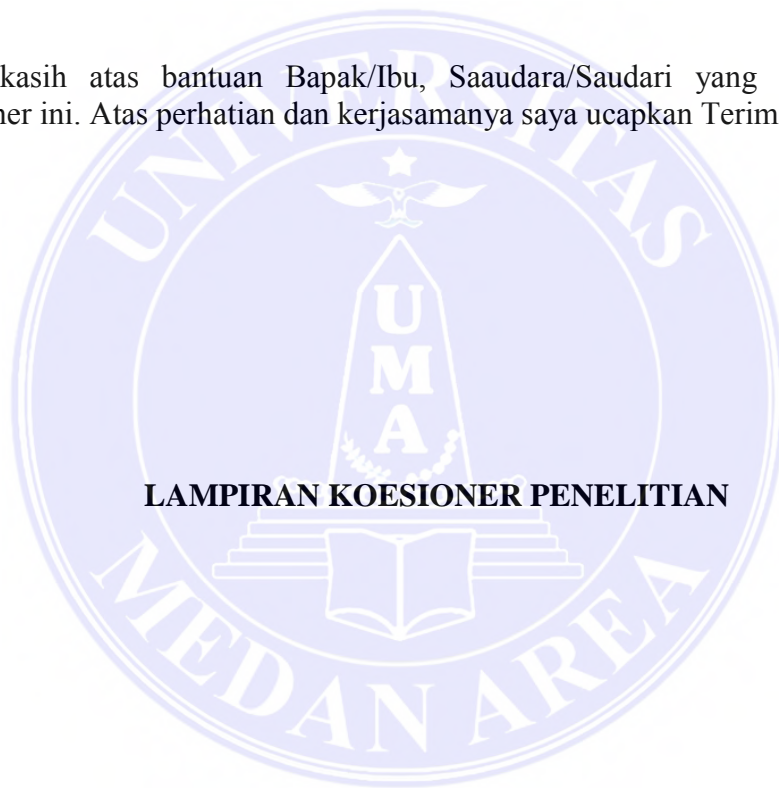
No	SS	S	N	TS	STS
perencanaan					
1	Melihat peluang pasar sebelum rencana di realisasikan				
2	Perencanaan bagian terpenting dalam perusahaan				
3	Saya menyukai pekerjaan yang dilakukan perencanaan terlebih dahulu				

Investigasi					
	Pimpinan selalu mencari informasi terbaru dari setiap departemen				
	Investigasi bukan cara untuk mencari tahu hasil kerja karyawan				
	Saya selalu diinvestigasi oleh pimpinan setiap mengevaluasi hasil kerja				

Koordinasi				
	Selalu melakukan koordinasi kepada pimpinan setiap melaksanakan kegiatan			
	Saya suka melakukan koordinasi dengan sesama karyawan			
	Manajemen melakukan koordinasi dengan kolega agar terjalin kerjasama yang baik			
Evaluasi				
	Saya selalu menerima evaluasi atas tugas yang telah dilaksanakan			
	Evaluasi penting untuk menilai kinerja karyawan			
	Saya setuju jika evaluasi selalu diterapkan terhadap pekerjaan karyawan			
Supervisi				
	Para karyawan menerima pengawasan langsung dari pimpinan			
	Saya selalu melaporkan masalah yang terjadi di lapangan saat bekerja			
	Menjadikan kinerja lalu sebagai pedoman untuk mengerjakan kinerja baru			
Staffing				
	Saya selalu dilibatkan dalam kegiatan kerja perusahaan			
	Perusahaan menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya			
	Saya setuju dengan keterlibatan karyawan disetiap kegiatan			
Negoisasi				
	Saya selalu berdiskusi dengan karyawan lain untuk melaksanakan pekerjaan			
	Saya setuju jika pimpinan bernegoisasi dengan bawahannya			

	Seluruh karyawan mempunyai public relation yang baik				
Representasi					
	Hasil yang dicapai perusahaan merupakan representasi dari hasil karyawan				
	Representasi perusahaan merupakan representasi dari kinerja manajerial				
	Saya setuju jika perusahaan dijadikan patokan dalam penilai keberhasilan kerja para karyawan				

Terimakasih atas bantuan Bapak/Ibu, Saudara/Saudari yang telah mengisi koesioner ini. Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan Terimakasih.



LAMPIRAN KOESIONER PENELITIAN

TQM1	TQM 2	TQM 3	TQM 4	TQM 5	TQM 6	TQM7	TQM 8	GK 1	GK 2	GK 3	GK 4	GK 5	GK 6	GK 7	BO 1	BO 2	BO 3	BO 4	BO 5	BO 6	B
12	12	13	11	13	12	12	12	13	11	11	11	14	12	11	12	12	10	12	12	12	12
11	12	10	14	11	11	13	15	14	13	13	11	14	13	12	13	13	14	15	12	12	12
11	13	12	13	12	11	12	14	14	12	13	15	15	13	12	14	15	13	12	14	14	14
10	12	12	12	9	11	13	15	12	10	11	12	13	11	15	10	12	12	12	9	9	9
14	14	12	14	13	12	14	14	15	14	13	11	15	14	14	14	15	15	14	15	14	14
11	12	12	14	12	11	12	11	15	15	13	11	14	14	12	15	15	15	15	11	12	12
11	12	12	13	14	12	13	13	14	14	13	8	14	12	11	15	15	14	15	12	14	14
13	13	12	14	14	11	12	14	10	11	9	7	11	10	10	10	11	7	10	12	12	12
13	14	3	13	13	13	14	13	15	15	14	11	14	14	10	12	14	11	10	11	12	12
11	12	3	13	12	13	13	13	14	13	13	11	14	12	10	14	15	13	14	12	12	12
11	10	11	14	11	12	13	13	15	14	14	12	14	15	12	15	15	14	14	12	12	12
14	14	14	14	14	12	14	14	13	7	12	10	13	11	12	12	14	13	13	12	13	13
14	13	12	15	15	13	14	15	12	12	12	13	11	13	12	12	12	12	12	12	14	14
15	14	13	15	14	12	15	15	15	11	12	10	14	11	11	13	15	15	15	12	12	12
10	12	11	13	12	11	14	14	13	11	13	12	13	12	11	12	14	13	15	12	10	10
14	14	12	14	13	10	14	14	12	10	12	12	12	9	11	13	15	12	15	15	15	15
15	14	14	14	15	14	14	14	15	14	14	12	14	13	12	14	14	14	15	14	14	14
14	12	13	13	12	14	13	11	14	11	12	12	14	12	11	12	11	11	13	12	12	12
12	13	12	12	13	12	12	13	13	11	12	12	13	14	12	13	13	14	13	10	11	11
13	12	12	13	12	12	13	12	15	13	13	12	14	14	11	12	14	13	12	13	12	12
14	13	13	13	13	14	12	13	13	13	14	3	13	13	13	14	13	13	12	12	12	12
13	14	14	13	13	15	13	13	13	11	12	3	13	12	13	13	13	11	13	13	12	12
12	14	13	13	13	13	14	13	14	11	10	11	14	11	12	13	13	12	12	11	12	12
15	14	15	15	14	15	14	15	14	14	14	14	14	14	12	14	14	13	15	12	12	12
14	13	14	14	12	15	13	13	15	14	13	12	15	15	13	14	15	10	14	12	12	12
15	15	14	15	14	15	15	14	15	15	14	13	15	14	12	15	15	15	15	12	13	13
13	13	12	13	13	12	13	13	13	10	12	11	13	12	11	14	14	13	14	12	14	14
14	15	15	14	15	15	14	15	14	14	14	12	14	13	10	14	14	15	14	12	12	12
15	12	13	14	12	14	13	12	12	11	12	14	13	12	12	11	12	11	14	13	14	14
15	14	14	15	13	15	14	14	15	14	14	11	14	12	10	14	15	15	15	12	12	12
15	13	14	15	12	15	14	13	12	12	13	12	13	11	12	12	12	11	12	12	12	12
15	12	13	14	12	14	13	12	12	11	11	12	12	11	11	12	12	12	12	12	12	10
13	13	13	13	14	12	14	13	12	12	12	12	13	12	12	13	14	13	14	15	15	15
13	13	13	13	14	12	14	13	13	12	13	14	14	13	11	14	14	12	14	14	14	14
15	14	15	15	14	15	15	14	13	11	12	11	12	12	10	13	12	14	14	12	12	12
15	13	15	15	13	15	14	14	14	11	12	12	14	12	12	12	12	13	14	10	11	11
15	13	15	15	13	15	14	14	13	12	10	10	13	14	12	12	12	13	14	13	12	12
13	12	13	13	13	12	13	13	13	12	7	7	9	11	9	12	14	12	14	12	12	12
11	10	13	11	11	12	10	12	13	13	10	10	12	13	11	13	15	14	13	13	12	12
12	13	13	12	14	12	12	14	13	13	10	12	14	12	11	13	15	13	13	11	12	12
12	14	14	13	14	13	13	15	12	13	14	12	13	10	11	13	15	14	12	12	13	13
14	14	14	14	13	15	13	14	14	13	14	12	14	12	12	12	13	14	13	14	15	15
14	15	14	14	14	15	14	14	13	11	13	10	13	11	10	12	12	13	14	12	12	12
14	13	14	14	12	15	14	12	12	12	13	12	13	13	13	12	12	13	14	10	12	12
13	13	13	12	13	14	12	12	14	11	11	12	13	13	15	13	13	12	14	12	12	12
12	12	12	12	12	12	12	12	14	13	11	12	13	15	11	14	14	13	14	10	9	9
12	12	12	12	12	12	12	12	11	13	12	12	13	13	12	15	14	12	14	11	12	12
12	12	12	12	12	12	12	12	11	13	13	12	12	13	11	13	12	14	14	12	12	12
12	12	12	12	12	12	12	12	12	11	13	3	12	12	13	12	12	13	10	12	12	12