

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA SEBAGAI PEMEDIASI PADA PT. PLN (Persero) UP3 SEMARANG

Eurico Ramantika¹, Maria T.H. Widyarti², Arum F. Ciptaningtias³

^{1,2,3}Politeknik Negeri Semarang

Email: heniwidyarti67@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of the dimensions of Total Quality Management on managerial performance mediated by a performance measurement system. The sampling technique in this study used a purposive sampling technique. Methods of data collection using questionnaires and interviews. Path analysis technique and sobel test was used to examine the effect of Total Quality Management dimensions on managerial performance mediated by the performance measurement system at PT. PLN (Persero) UP3 Semarang. The results of the direct influence test show that Total Quality Management on the dimensions of customer focus, and obsession on quality has an effect on managerial performance. Meanwhile, education and training, teamwork, and continuous improvement have no effect on managerial performance. Then Teamwork and continuous improvement affect the performance measurement system. But Focus on Customers, Obsession on quality, Education and training have no effect on the performance measurement system. The results of the indirect effect test show that the performance measurement system is not able to mediate Total Quality Management on managerial performance.

Keywords: Total Quality Management, managerial performance, performance measurement system

ABSTRAK

Studi ini bertujuan menguji pengaruh dimensi *Total Quality Management* pada kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem pengukuran kinerja. Teknik pengambilan sampel pada studi ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner dan wawancara. Teknik analisis jalur dan *sobel test* digunakan untuk menguji pengaruh dimensi *Total Quality Management* pada kinerja manajerial yang dimediasi oleh sistem pengukuran kinerja pada PT.PLN (Persero) UP3 Semarang. Hasil uji pengaruh langsung menunjukkan bahwa *Total Quality Management* pada dimensi Fokus pada pelanggan, dan Obsesi pada kualitas berpengaruh pada kinerja manajerial. Sedangkan Pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, dan perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Kemudian Kerjasama tim dan Perbaikan berkesinambungan berpengaruh pada Sistem pengukuran kinerja. Namun Fokus pada Pelanggan, Obsesi pada kualitas, Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh pada Sistem pengukuran kinerja. Hasil uji pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: *Total Quality Management*, kinerja manajerial, sistem pengukuran kinerja

Pendahuluan

Saat memasuki era revolusi industry 4.0 terjadi banyak perubahan dalam teknologi, ilmu pengetahuan, dan sains. Perubahan tersebut dari lingkup lokal menjadi lingkup global, dan perubahan dialami hampir semua sector (Fadli, 2021). Manfaat perusahaan yang menerapkan sistem kualitas berdasarkan standar internasional adalah: kemampuan menyediakan barang dan jasa secara konsisten untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, memfasilitasi peluang untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, menangani risiko dan peluang yang terkait dengan konteks, kemampuan untuk menunjukkan kesesuaian terhadap persyaratan sistem manajemen mutu yang telah ditetapkan

Perusahaan harus terus berinovasi dalam bersaing baik dari produk dan jasa. Perusahaan juga harus melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan mengevaluasi kinerja yang belum maksimal untuk menghasilkan kualitas yang terbaik. Kinerja manajerial sangat diperlukan dalam menunjang tujuan perusahaan dan *Total Quality Management* merupakan langkah yang tepat untuk melakukan perbaikan unsur-unsur secara berkesinambungan (Ismunawan, 2010). Hasil penelitian Marpaung et al., (2022) juga menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas merupakan salah satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan (Dauhan, 2013). Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003:62) perbaikan berkesinambungan meliputi: penentuan masalah dan pemecahan masalah yang memungkinkan, pemulihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien, evaluasi ulang, standarisasi, dan pengulangan proses. Selain itu untuk meningkatkan kinerja dari pegawai atau karyawan, manajer melakukan kegiatan yang terintegrasi mulai dari penetapan tujuan, pelatihan, kemudian penilaian, dan pemberian penghargaan atas apa yang sudah dikerjakan di masa lalu (Kawiana, 2020).

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. PLN (Persero) secara tidak langsung dituntut untuk menjaga kepuasan pelanggan seluruh Indonesia, baik dari segi pelayanan, pengaduan, maupun dalam segi sumber daya manusianya. Terkait dengan usaha memenuhi tuntutan masyarakat untuk pelayanan dan kualitas yang lebih baik, maka PT. PLN (Persero) perlu berbenah, dengan bekal komitmen dan sikap profesionalisme dari seluruh karyawan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut (Afif, 2017), Kualitas dan karakteristik kinerja dapat diketahui dari penerapan sistem pengukuran kinerja untuk mengidentifikasi tindakan apa yang perlu dilakukan untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kinerja. Penerapan *Total Quality Management* akan memiliki pengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai dan manajerial serta dapat meningkatkan produktifitas. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial. Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai pemediasi Pada PT. PLN (Persero) UP3 Semarang. Dimensi *Total Quality Management* pada penelitian ini adalah fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan. Sistem pengukuran kinerja digunakan sebagai pemediasi untuk menjelaskan pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja manajerial.

Tinjauan Teori

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. Penerapan total quality management akan memberikan dampak positif dalam operasional perusahaan apabila diawasi secara ketat oleh manajer.

Terdapat sepuluh karakteristik *Total Quality Management* yang dikembangkan Goetsch dan Davis (Tjiptono & Diana, 2014) yaitu:

a. Fokus pada pelanggan

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

b. Obsesi terhadap kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.

c. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan Total Quality Management, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam Menyusun patok duga (benchmark), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

d. Komitmen Jangka Panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. maka dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Total Quality Management dapat berjalan dengan sukses.

e. Kerjasama tim (*Teamwork*)

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam organisasi tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal. Sementara itu, dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management, Kerjasama tim, kemitraan, dan Lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan

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

g. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam organisasi yang menerapkan Total Quality Management (TQM), pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong

untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

h. Kebebasan yang terkendali

Dalam Total Quality Management (TQM), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur itu dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat.

i. Kesatuan tujuan

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

j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

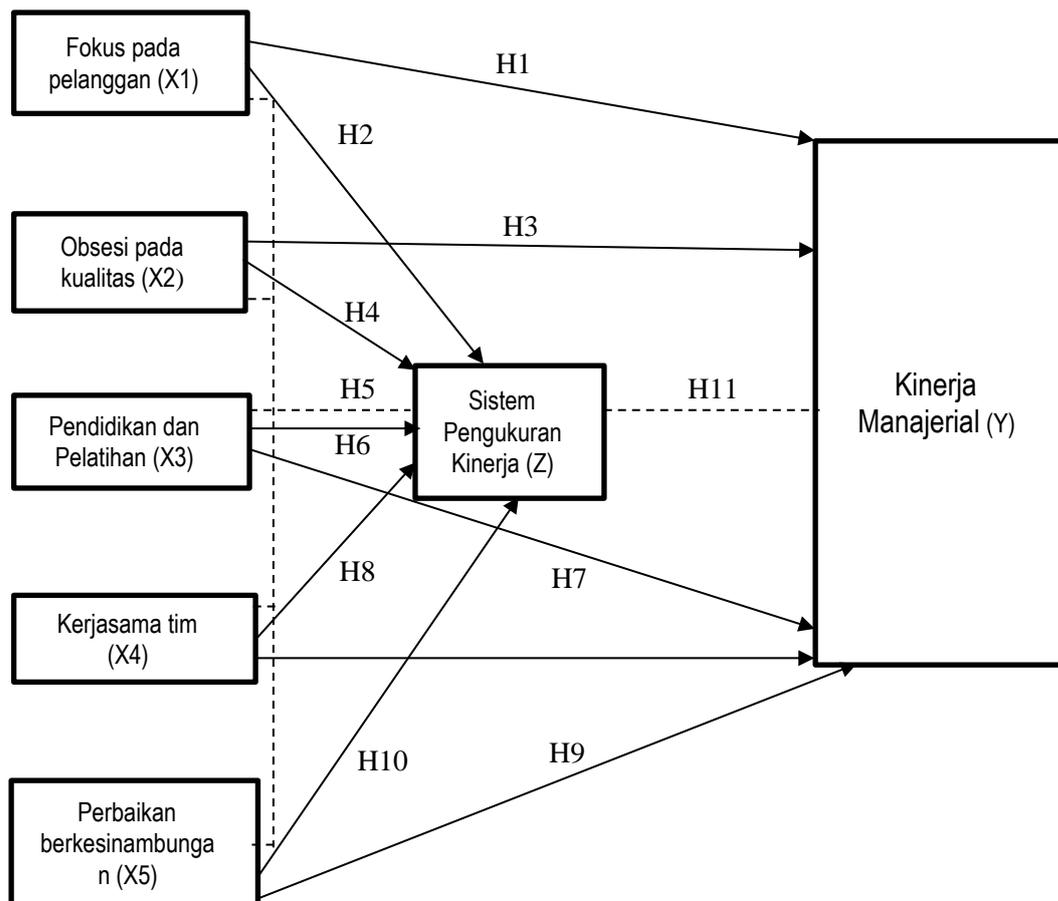
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencangkup pandangan dan 17 pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Manfaat menerapkan Total Quality Management adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola sumber daya perusahaan agar meningkatkan penghasilan perusahaan. Menurut (Rivai & Basri, 2017) kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan dapat dinilai berhasil merupakan hasil dari kinerja yang baik. Keberhasilan mengendalikan kinerja karyawan merupakan hasil dari pengawasan dari manajemen perusahaan serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja tidak serta-merta datang secara instan melainkan dari hasil kerja individu atau kelompok dalam satu periode tertentu. Untuk mendapatkan kinerja yang maksimal baik karyawan ataupun bagi perusahaan diperlukan suatu pedoman, target, serta kebijakan yang mengatur agar dalam menjalankan aktivitas sesuai dengan apa yang telah menjadi standart. kinerja manajerial yaitu sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati (Wibowo, 2011). Menurut (Handoko, 2007) sistem pengukuran kinerja merupakan proses dimana organisasi-organisasi menilai kinerja karyawan untuk memperbaiki pengambilan keputusan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola.

Kerangka Pemikiran Konseptual

Kinerja manajerial dalam penelitian ini dipengaruhi oleh lima variabel bebas (*independent variable*) yang merupakan dimensi *Total Quality Management*, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, Pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, dan perbaikan berkesinambungan, serta satu variabel mediasi yaitu sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja adalah mengukur bagaimana selama pelaksanaan kinerja yang telah ditentukan apakah telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual



Sumber: Laiya et al., (2018); Rivai & Basri (2017)

Hipotesis Penelitian

Salah satu indikator penting dalam mengukur kesehatan suatu perusahaan adalah berdasar pada tingkat kepuasan pelanggannya. Manajemen harus berusaha untuk dapat memfokuskan diri pada kebutuhan dan harapan pelanggan. Semakin pelanggan merasa puas maka tingkat penjualan akan meningkat pula, hal itu juga akan berpengaruh pada kinerja manajerial. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Laiya et al (2018). Oleh karena itu dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut.

H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Obsesi terhadap kualitas adalah ketika produk yang dihasilkan dirasa selalu kurang. Apabila seorang manajer memiliki pemikiran demikian maka mereka akan selalu berusaha

untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Sehingga produk yang dihasilkan akan memiliki kualitas yang bagus. Semakin besar obsesi pada kualitas maka semakin tinggi kinerja manajerial perusahaannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Tri & Putri (2020). Oleh karena itu dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut.

H3: Obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja manajerial adalah dengan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Peningkatan kualitas dapat dilakukan dengan kegiatan pendidikan pelatihan bagi karyawan. Melalui kegiatan ini, karyawan dapat meningkatkan kompetensinya sesuai dengan persyaratan jabatan dan pekerjaannya. Hal ini dapat berpengaruh pada meningkatnya kinerja manajerial perusahaan karena memiliki SDM yang kompeten. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Laiya et al (2018). Oleh karena itu dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut.

H5: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

New Comb (1961) dalam Luthans (1995:247) mengemukakan teori keseimbangan yang menyatakan bahwa setiap personil di dalam perusahaan akan saling berhubungan satu sama lain. Hubungan yang terjalin ini akan menciptakan sebuah keseimbangan dalam lingkungan perusahaan. Mereka akan selalu berusaha melakukan yang terbaik untuk dapat menjaga keseimbangan ini. Apabila setiap individu berkolaborasi untuk selalu maksimal dalam melakukan tugasnya maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut.

H7: Kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Perbaikan berkala berdasar perkembangan informasi dan kebutuhan pelanggan pada segala bidang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal tersebut kemudian akan mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Laiya et al (2018). Oleh karena itu dapat dinyatakan hipotesis sebagai berikut.

H9: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Dalam total quality management, terdapat 10 indikator untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Lima diantaranya berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja. Sistem pengukuran kinerja merupakan kemampuan perusahaan dalam mengukur seberapa baik kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dan manajer. Selain itu juga dapat digunakan untuk memotivasi karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya. Sehingga apabila semua indikator tqm dapat terpenuhi maka pengukuran kinerja akan meningkat. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Marpung et al (2022). Dengan demikian Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H2: pengaruh fokus pada pelanggan terhadap sistem pengukuran kinerja

H4: pengaruh obsesi pada kualitas terhadap sistem pengukuran kinerja

H6: pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap sistem pengukuran kinerja

H8: pengaruh Kerjasama tim terhadap sistem pengukuran kinerja

H10: pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap sistem pengukuran kinerja

Pada penelitian ini digunakan 5 indikator TQM yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan untuk mengukur kinerja manajerial. Masing-masing indikator memiliki pengaruh kuat dalam keberhasilan suatu usaha. Apabila indikator tersebut diterapkan dengan baik dan disertai

dengan adanya pengukuran kinerja maka kinerja manajerial akan meningkat pula. Hal ini sesuai dengan penelitian Marpung et al (2022) yang membuktikan hubungan simultan antara indicator TQM pada kinerja manajerial yang di mediasi oleh sistem pengukuran kinerja.

H11: Sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif kausalitas yang menunjukkan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai tetap dari PT. PLN (Persero) UP3 Semarang yang berjumlah 66 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, agar memperoleh sampel secara representative sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh secara langsung dari hasil pengisian kuisisioner 32 pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Semarang melalui link googleform dengan menggunakan skala Likert. Metode Analisis data menggunakan Analisis Jalur dan Uji Sobel. Analisis Jalur digunakan untuk mengetahui hubungan antara variable dependen dan independen. Sedangkan Uji Sobel digunakan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan melalui variable mediasi dan apakah variable mediasi mampu berperan sebagai mediator dalam suatu hubungan.

Hasil Penelitian

Uji Kualitas Data

Uji kualitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas data. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011:52). Uji ini dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r-table. Nilai r-table dengan *degree of freedom* = n-2. Pada penelitian ini jumlah sampel (n)= 32, maka $df = 32 - 2 = 30$ dan $\alpha = 0,05$. Diperoleh r tabel=0,355. Berdasarkan hasil pengujian validitas dapat diketahui bahwa setiap proksi variabel memberikan nilai r-hitung > r-tabel (0,355) sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur tingkat keandalan dari indikator variabel pada instrument data kuisisioner. Kuisisioner dikatakan reliabel jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018:45). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,70. Hasil uji reliabilitas setiap variabel dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria
1	Fokus pada Pelanggan	0,909	Reliabel
2	Obsesi pada Kualitas	0,876	Reliabel
3	Pendidikan dan Pelatihan	0,889	Reliabel
4	Kerjasama Tim	0,855	Reliabel
5	Perbaikan Berkesinambungan	0,857	Reliabel
6	Sistem Pengukuran Kinerja	0,902	Reliabel
7	Kinerja Manajerial	0,880	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2022

Uji Asumsi Klasik

Hasil dari uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi (Asyp. Sig 2 tailed) sebesar $0,270 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa uji normalitas telah terpenuhi sehingga dapat dikatakan data tersebut normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa hasil perhitungan nilai *tolerance* $> 0,01$ dengan *VIF* < 10 , sehingga variabel independent dalam model ini regresi tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan tidak ada pola yang jelas dan titik-titik data menyebar sehingga dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas dengan One Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
N	32
Asymp. Sig (2-tailed)	0,720

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Analisis Jalur Model 1

Hasil analisis jalur model 1 digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Kerjasama tim, Perbaikan Berkesinambungan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja. Persamaan ini di uji dengan menggunakan program SPSS, dengan hasil R^2 sebesar 0,865 yang artinya kontribusi variabel Fokus pada Pelanggan, Obsesi pada Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Kerjasama tim, dan Perbaikan Berkesinambungan terhadap Sistem Pengukuran Kinerja adalah sebesar 86,5% sementara sisanya 13,5% merupakan kontribusi lain diluar model regresi atau tidak diteliti dalam penelitian ini. Model persamaan regresinya sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur Model 1

Variabel Independen	Koefisien	Std Error	t	Sig.	Keterangan
Fokus pada Pelanggan	0,017	0,160	0,105	0,917	H2 ditolak
Obsesi pada Kualitas	0,160	0,141	1,134	2,267	H4 ditolak
Pendidikan dan Pelatihan	0,061	0,157	0,930	0,699	H6 ditolak
Kerjasama Tim	0,427	0,167	2,562	0,017	H8 diterima
Perbaikan Berkesinambungan	0,393	0,167	2,358	0,026	H10 diterima

Variabel Dependen: System Pengukuran Kinerja

Sumber: Data primer diolah, 2022

Analisis Jalur Model 2

Persamaan kedua dalam model ini digunakan untuk mengetahui pengaruh Fokus pada Pelanggan, Obsesi pada kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Kerjasam Tim, Perbaikan Berkesinambungan, terhadap Kinerja Manajerial. Persamaan ini di uji menggunakan program SPSS dengan hasil R^2 sebesar 0,895 yang artinya bahwa kontribusi pengaruh 92ocus pada pelanggan obsesi pada kualitas, Pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, perbaikan berkesinambungan, terhadap kinerja manajerial adalah sebesar 89,5% sementara sisanya 10,5% merupakan kontribusi lain diluar model regresi atau tidak diteliti dalam penelitian ini. Model persamaan regresi sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Analisis Jalur Model 2

Variabel Independen	Koefisien	Std Error	t	Sig.	Keterangan
Fokus pada Pelanggan	0,673	0,184	3,657	0,001	H1 diterima
Obsesi pada Kualitas	0,354	0,166	2,132	0,043	H3 diterima
Pendidikan dan Pelatihan	0,309	0,180	1,713	0,099	H5 ditolak
Kerjasama Tim	0,181	0,214	0,845	0,406	H7 ditolak
Perbaikan Berkesinambungan	-0,238	0,211	-1,131	0,269	H9 ditolak
Sistem Pengukuran Kinerja	-0,028	0,225	-0,122	0,904	H11 ditolak

Veriabel Dependen: Kinerja Manajerial

Sumber: data primer yang diolah, 2022

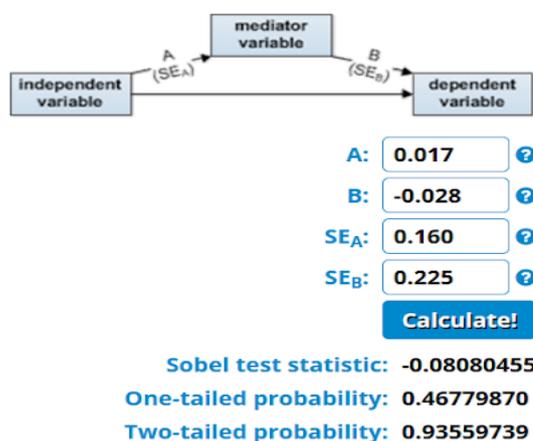
Uji Mediasi dengan Sobel

Menurut Ghozali, 2013: 255 uji sobel adalah untuk mengetahui pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak. Hasil dari pengujian sobel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial dimediasi sistem pengukuran kinerja.

Berdasar perhitungan diperoleh hasil nilai uji sobel yaitu -0,08, karena nilai uji sobel diperoleh sebesar -0,08 lebih kecil dari z tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96 maka membuktikan bahwa system pengukuran kinerja tidak mampu memediasi pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja manajerial.

Gambar 2. Hasil Tes Sobel Fokus pada Pelanggan

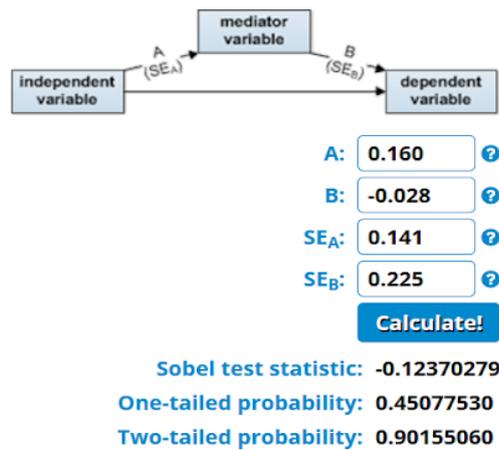


Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

- b. Pengaruh signifikan obsesi pada kualitas terhadap kinerja manajerial dimediasi sistem pengukuran kinerja.

Nilai uji sobel berdasar perhitungan diperoleh sebesar -0,1237 lebih kecil dari z tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96, maka membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi pengaruh obsesi pada kualitas terhadap kinerja manajerial.

Gambar 3. Hasil Tes Sobel Obsesi pada Kualitas

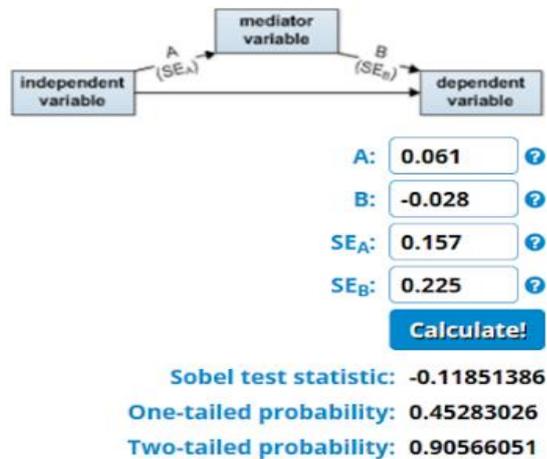


Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

- c. Pengaruh signifikan Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial dimediasi sistem pengukuran kinerja

Hasil nilai uji sobel yang didapat yaitu sebesar -0,1185, karena nilai uji sobel diperoleh lebih kecil dari z table dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96, maka membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi pengaruh Pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja manajerial.

Gambar 4. Hasil Tes Sobel Pendidikan dan Pelatihan

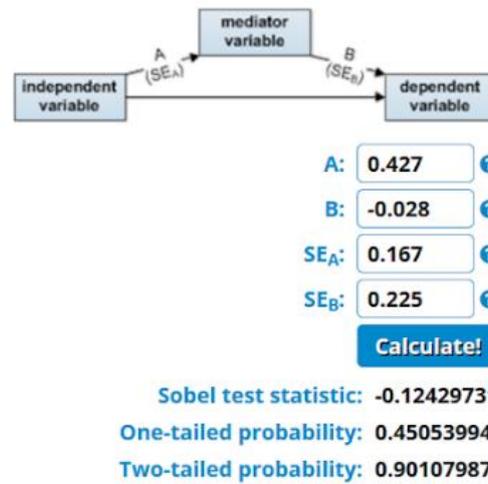


Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

- d. Pengaruh signifikan kerjasama tim terhadap kinerja manajerial dimediasi sistem pengukuran kinerja.

Dari perhitungan, didapatkan hasil nilai uji sobel yaitu -0,1243, karena nilai uji sobel diperoleh sebesar -0,1243 lebih kecil dari z table dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96, maka membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi pengaruh Kerjasama tim terhadap kinerja manajerial.

Gambar 5. Hasil Tes Sobel Kerjasama Tim

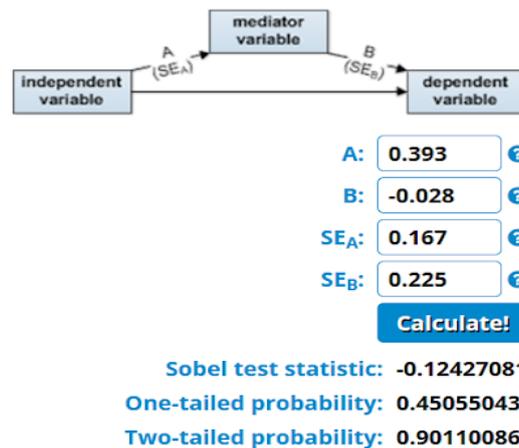


Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

- e. Pengaruh signifikan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial yang di mediasi oleh sistem pengukuran kinerja

Berdasarkan perhitungan, nilai uji sobel diperoleh sebesar -0,1243. Nilai ini lebih kecil dari z tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,96, maka membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial.

Gambar 6. Hasil Tes Sobel Perbaikan Berkesinambungan



Sumber: Data Primer yang diolah, 2022

Pembahasan

Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Manajerial dan Sistem Pengukuran Kinerja

Penelitian ini memiliki hasil yang sama dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Marpung et al (2022) menyatakan bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan meneliti 5 variabel memiliki kesamaan dengan penelitian ini. Namun

demikian hasil penelitian ini tidak sependapat dengan penelitian Rindi (2019) yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Sedangkan fokus pada pelanggan tidak berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja. Penelitian ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Marpaung et al., (2022). Sistem pengukuran kinerja merupakan proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pegawai.

Pengaruh Obsesi Pada Kualitas Terhadap Kinerja Manajerial dan Sistem Pengukuran Kinerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Swari & Wirasedana, 2017) yang menyatakan bahwa obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan menerapkan teknik ini manajer memiliki kendali terhadap kualitas barang dan jasa yang dihasilkan. Menghasilkan kualitas barang dan jasa yang baik pasti berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, karena jika kualitas baik pelanggan pasti puas dengan apa yang diterima. Penelitian (Alansori et al., 2021) menyatakan bahwa obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Obsesi pada kualitas tidak berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja, hasil ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Marpaung et al., (2022) bahwa obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja. Apabila obsesi pada kualitas mengalami kenaikan maka tidak akan berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja. Hal ini karena PT. PLN (Persero) UP3 Semarang telah menetapkan indikator yang menjadi pengukuran kinerja, sehingga obsesi pada kualitas bukan menjadi faktor dalam meningkatkan sistem pengukuran kinerja.

Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Manajerial dan Sistem Pengukuran Kinerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Lamato et al., 2017) bahwa Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) UP3 Semarang tidak dilakukan secara periodik, Pendidikan dan pelatihan tidak dilaksanakan oleh setiap karyawan melainkan dalam suatu periode dan hanya beberapa karyawan pada divisi tertentu, sehingga Pendidikan dan pelatihan dirasakan masih kurang untuk pelaksanaannya. Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja, hasil ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Shinta Regina Nursedima Marpaung et al., 2022) yang menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja. Seperti disebutkan diatas bahwa Pendidikan dan Pelatihan di PT. PLN (Persero) tidak dilakukan secara periodik.

Pengaruh Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Manajerial dan Sistem Pengukuran Kinerja

Kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, ini disebabkan pada PT. PLN (Persero) UP3 Semarang dalam mengerjakan suatu pekerjaan bekerjasama dengan vendor pihak ketiga yang terlambat menyelesaikan pekerjaan. Dalam perjanjian terdapat kesepakatan jika terlambat atau belum tercapainya realisasi suatu pekerjaan dapat mengalami denda yang telah disepakati. Sehingga faktor-faktor yang diluar kendali manajer dapat terjadi. Namun, kerjasama tim berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja dengan nilai koefisien. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Marpaung et al., 2022) bahwa Kerjasama tim berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja. Hal ini disebabkan pada suatu pekerjaan tertentu pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Semarang, mengerjakan pekerjaan dengan perwakilan divisi atau bagian lain. Terdapat laporan realisasi pekerjaan dimana semua stakeholder dapat mengakses laporan tersebut sehingga dapat diketahui bagaimana suatu pekerjaan tersebut kinerja telah optimal.

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Manajerial dan Sistem Pengukuran Kinerja

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh (Rindi, 2019) yang menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan karena pegawai telah menerapkan perbaikan berkesinambungan, namun dalam memaksimalkan *output* kepada pelanggan pihak perusahaan dirasa belum sepenuhnya melakukan perbaikan secara berkesinambungan. Namun, perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,393, t hitung sebesar 2,562 dan nilai signifikansi 0,026. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan (Marpaung et al., 2022) yang menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap sistem pengukuran kinerja.. Hal ini karena sistem pengukuran kinerja merupakan kemampuan bagi perusahaan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dan manajer yang memenuhi standart sekarang serta meningkat setiap waktunya. Selain untuk mengevaluasi karyawan, sistem pengukuran kinerja juga dapat untuk mengembangkan dan memotivasi para karyawan. Jadi penting bagi perusahaan untuk mengevaluasi apa yang belum optimal sehingga menjadi pertimbangan perbaikan periode kedepan.

Pengaruh Fokus pada Pelanggan, Obsesi Pada Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Kerjasama Tim, Perbaikan Berkesinambungan terhadap kinerja manajerial yang di mediasi oleh sistem pengukuran kinerja.

Hasil penelitian ini secara keseluruhan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (2019) yang menyatakan bahwa interaksi *Total Quality management* dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, namun tidak sependapat dengan Marpaung *et al* (2022) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja mampu memediasi fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi *Total Quality Management* dengan 6 dimensi, yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, Pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun PT. PLN (Persero) UP3 Semarang telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dan *Total Quality Management* dengan baik belum tentu mempengaruhi kinerja manajerial. Hal ini bisa disebabkan karena faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja dari PT. PLN (Persero) UP3 Semarang yaitu faktor cuaca dan bencana alam yang menjadi kendala terbesar yang dihadapi, serta jangkauan geografis yang luas sehingga jangkauan pelayanan perlu dioptimalkan.

Kesimpulan

Tidak semua indikator Total Quality Management pada PT. PLN (Persero) UP3 berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hanya variabel focus pada pelanggan dan obsesi kualitas yang mampu mempengaruhi kinerja manajerial. PT.PLN (Persero) UP3 Semarang telah menerapkan standart mutu perusahaan dengan menyediakan kebutuhan pelanggan dan sudah menerapkan kualitas dengan baik. Sedangkan Pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim dan Perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh. Hal ini antara lain karena pendidikan dan pelatihan tidak diberlakukan untuk setiap karyawan, terdapat keterlambatan penyelesaian pekerjaandengan pihak ketiga dan kurang maksimalnya output yang diberikan pada pelanggan.

Sistem pengukuran kinerja sebagai variabel Pemediasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak mampu memediasi Total Quality Management yang diwakili oleh indikator fokus pada pelanggan, obsesi pada

kualitas, Pendidikan dan pelatihan, Kerjasama tim, dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian jika telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dan Total Quality Management tinggi belum tentu mempengaruhi kinerja manajerial. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti hendaknya memperluas objek penelitian sehingga hasil penelitian lebih optimal dan mendapatkan sudut pandang dari bidang lain.

Referensi

- Afif, M. (2017). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai Variabel Moderating pada PT. PLN di Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2(2), 34106.
- Alansori, A., Listyaningsih, E., Yuliansyah, Y., Lukman, I., & Sariningsih, E. (2021). Pengaruh Total Quality Management, teknologi dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 2(2), 129–139. <https://doi.org/10.35912/jakman.v2i2.204>
- Dauhan, J. (2013). Total Quality Management, Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Manajerial Pt. Pln Area Suluttenggo Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 2097–2106. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.3419>
- Fadli, M. R. (2021). Hubungan Filsafat dengan Ilmu Pengetahuan dan Relevansinya Di Era Revolusi Industri 4.0 (Society 5.0). *Jurnal Filsafat*, 31(1), 130. <https://doi.org/10.22146/jf.42521>
- Ghozali, Imam (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Handoko, H. (2007). *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPFE.
- Ismunawan, 2010. Penerapan Penilaian Kinerja dan Sistem Pengukuran. *Jurnal Graduasi Vol. 24: 27 - 29*
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan* (pertama). UNHI Press. <http://repo.unhi.ac.id/jspui/handle/123456789/1168>
- Laiya, R. A. R., Jan, H. A., & Pondaag, J. (2018). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2658–2667.
- Lamato, B., Jan, A., & Karuntu, M. (2017). Analisis Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt . Asegar Murni Jaya Desa Tumuluntung Kab . Minahasa Utara. *Jurnal Emba*, 5(2), 423–432.
- Luthans, 1995, *Organization Behaviour*, Prentice Hall, Inc, Singapore.
- Marpung, Shinta Regina Nursedima; Achmad Hizazi, & Wiralestari. (2022). Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) sebagai variable Moderating (Studi empiris pada Hotel di Indonesia). *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(1), 137–148.
- Putri, J. R., & Kusumawardhani, A. (2017). ANALISIS PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (Studi Pada Hotel Lor In di Surakarta). *Diponegoro Journal of Management*, 6(4), 1–10.
- Ridwan & Sandy. (2019). Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management Dengan Sistem Penghargaan, Komitmen Organisasi Dan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap

- Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Otomotif Dan Komponen Di Kota Jambi). *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 8(01), 13–28
- Rivai, & Basri. (2017). Pengaruh Total Quality Managment (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Terhadap Kinerja Manajerial CV. Singkong Arto Mas Kepanjen-Malang. *E-Jurnal Riset Manajemen*, 70–86. www.fe.unisma.ac.id
- Rindi, Andika; Bambang Widjarnako, Rizal Ahmad, (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budimedan. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1): 189–204. <https://journal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/513/485>
- Sosial, J., & Ekonomi, I. (2017). *JUSIE. I*(November 2016), 158–163.
- Swari, N. P. L. R. I., & Wirasedana, I. W. P. (2017). Pengaruh Sistem Penghargaan, Total Quality Management (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja, Dan Manajerial. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 21(1), 830–856.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia, 2014, *Manajemen Pemasaran Esensi & Aplikasi*, Edisi Pertama, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. Total Quality Management. (TQM) - Edisi Revisi. Yogyakarta: Andi Offset*
- Tri Bhuwana Dewi, I., & Putri, I. (2020). Pengaruh Implementasi Total Quality Management pada Kinerja Manajerial Perusahaan Otobus Pariwisata di Kota Denpasar. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(10), 2487 - 2499. doi:10.24843/EJA.2020.v30.i10.p04
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Perkasa.