



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS**

SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA MANAJER UNIT
(STUDI KASUS PADA PT. TELKOM, TBK WILAYAH SUMATRA BARAT)**

Oleh :

NOVIA ZAYETRI

BP. 07153082

*Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi*

PADANG

2011

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manager Unit (Studi Kasus pada PT. TELKOM, Tbk Wilayah Sumatra Barat)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan *total quality management* pada PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat. Selain itu, juga bertujuan untuk menemukan bukti empiris pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajer unit PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat. Sampel dari penelitian ini adalah manajer dan asisten manajer PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat yang terdiri dari tiga divisi, yaitu *costumer service*, akses dan infrastruktur. Analisis data yang diperoleh dengan kuesioner diuji dengan menggunakan uji linier sederhana untuk melihat pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan *total quality management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial untuk tingkat manajer unit PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat. Selain itu, PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat telah menerapkan semua unsur- unsur *total quality management* dalam semua proses bisnis.

Keyword: *Total Quality Management*, Pengukuran Kinerja Manager, Pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja manager.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini banyak perusahaan- perusahaan baru dan bermunculannya konsumen yang lebih kritis menimbulkan permasalahan baru bagi perusahaan dalam hal optimisasi: (1) tuntutan konsumen terhadap barang yang semakin bermutu, (2) kurangnya kesetiaan konsumen terhadap suatu produk, (3) kemampuan perusahaan pesaing sebagai *follower* menyebabkan keberanian mereka untuk mengadakan serangan terbuka dalam periklanan, (4) persaingan harga yang mulai tidak sehat. Optimisasi ialah suatu proses untuk mencapai hasil yang ideal atau optimal. Dalam disiplin matematika optimisasi merujuk pada studi permasalahan yang mencoba untuk mencari nilai minimal atau maksimal dari suatu fungsi nyata. Untuk dapat mencapai nilai optimal, baik minimal maupun maksimal tersebut, secara sistimatis dilakukan pemilihan nilai variabel nyata yang akan memberikan solusi optimal. Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya berusaha untuk mencapai laba yang optimum demi kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Memaksimumkan laba adalah perkara yang kompleks karena mencakup faktor-faktor penentu penerimaan, biaya, dan tingkat diskonto untuk setiap tahunnya pada masa yang akan datang.

Dengan meningkatnya kepekaan konsumen terhadap mutu produk serta meningkatnya jumlah produk dan jasa maka daya saing dan daya tahan perusahaan tidak lagi ditentukan oleh rendahnya biaya yang dikorbankan tetapi juga ditentukan oleh nilai tambah produk melalui peningkatan kualitas dengan pelayanan yang

terbaik. Perusahaan memerlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan sumber daya manusia, proses, dan lingkungan untuk menghasilkan kualitas produk yang terbaik. Cara terbaik untuk memperbaiki kemampuan komponen-komponen sumber daya manusia, proses, dan lingkungan tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. TQM memberikan manfaat yaitu meningkatkan daya saing perusahaan.

Konsep TQM merupakan konsep perbaikan terus-menerus yang diterapkan perusahaan di tiap-tiap level operasi. Perbaikan terus menerus yang dilakukan dengan melakukan pemantauan terhadap kualitas produk dan jasa di tiap-tiap level operasi. Pemantauan kualitas yang dilakukan perusahaan dapat menekan tingkat kerusakan dari produk yang dihasilkan menjadi kecil, atau dengan kata lain kerusakan produk pada tahap-tahap proses produksi cenderung tidak ada sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan tambahan biaya lagi untuk melakukan perbaikan produk rusak, yang menjadikan beban biaya produksi kecil, laba perusahaan akan menjadi tinggi, dan konsumen mendapatkan produk yang berkualitas baik.

Industri komunikasi merupakan salah satu industri yang memiliki persaingan yang ketat saat ini. Pelanggan lebih mengutamakan kualitas yang diberikan yang memiliki harga terjangkau. PT. TELKOM merupakan perusahaan pada industri komunikasi yang ada di Sumatra Barat yang digunakan dalam penelitian ini sebagai perusahaan yang diteliti.

PT. TELKOM dengan tujuan perusahaan menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis *legacy* dan meningkatkan bisnis *new wave* untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015, harus didukung dengan tindakan-

tindakan strategis yang berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan. Kebijakan- kebijakan strategis PT. TELKOM yaitu (1) mengoptimalkan layanan sambungan telepon kabel tidak bergerak / *fixed wireline* (FWL), (2) memperkuat dan mengembangkan bisnis sambungan telepon nirkabel tidak bergerak / *fixed wireless access* (FWA) dan mengelola portofolio *nirkabel*, (3) melakukan investasi pada jaringan *broadband*, (4) mengintegrasikan solusi bagi UKM, *enterprise* dan berinvestasi di bisnis *wholesale*, (5) mengembangkan layanan Teknologi Informasi termasuk *e-payment*, (6) berinvestasi di bisnis media dan *edutainment*, (7) berinvestasi pada peluang bisnis internasional yang strategis, (8) mengintegrasikan *Next Generation Network* (NGN) dan OBCE (*Operational support system, Business support system, Customer support system and Enterprise relations management*), (9) menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio, dan (10) melakukan transformasi budaya perusahaan. Semua strategi bisnis ini bertujuan untuk keberlangsungan perusahaan dan peningkatan *customer satisfaction* yang merupakan tujuan dari penerapan TQM.

PT. TELKOM mengimplementasi TQM dengan nama *Malcolm Baldrige*. Sesuai dengan kriteria *Malcolm Baldrige*, perusahaan melakukan perlindungan terhadap mutu perusahaan dimana mutu ditentukan oleh pelanggan, kepemimpinan dari bisnis dibutuhkan untuk menciptakan nilai mutu yang jelas, dan perbaikan secara terus- menerus fokus manajemen dalam system dan proses. Kebijakan- kebijakan PT. TELKOM yang terkait dengan TQM terhadap konsumen seperti pengembangan pengelolaan segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya *Divisi Business Service* untuk merespon perkembangan pasar segmen UKM, dan penajaman pengelolaan

segmen pelanggan yaitu dengan dibentuknya organisasi *Divisi Consumer Service* yang diarahkan untuk peningkatan pertumbuhan bisnis dari pelanggan telepon kabel tidak bergerak dengan memanfaatkan peluang pertumbuhan pada bisnis *konvergensi broadband* dan layanan baru lainnya berdasarkan akses *high bandwidth*. Perusahaan melakukan transformasi bisnis dalam upaya peningkatan kualitas terhadap produk dan layanan terhadap lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Untuk mengetahui adanya pengaruh TQM terhadap kinerja manajer unit, maka penulis melakukan penelitian yang dituangkan dalam judul “Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajer Unit PT. TELKOM, Tbk. Wilayah Sumatra Barat”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *total quality management* PT. TELKOM, Tbk. Wil. Sumbar?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja manajer unit PT. TELKOM, Tbk. wil. Sumbar?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penerapan TQM pada PT. TELKOM, Tbk. Wil. Sumbar.
2. Untuk menemukan bukti empiris pengaruh penerapan TQM terhadap kinerja manajer unit PT. TELKOM, Tbk kantor Wilayah Sumatra Barat.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan agar memberi manfaat bagi semua pihak, antara lain

1. Bagi penulis

Memberi wawasan kepada penulis tentang penerapan TQM pada perusahaan jasa. Selain itu juga sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang didapatkan diperkuliahan dengan kenyataan yang didapatkan.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan dan informasi dalam mengambil keputusan manajemen yang berhubungan dengan penerapan TQM dan bagaimana pengaruh penerapan TQM terhadap untuk kinerja manajer unit.

3. Bagi pihak lain

Sebagai salah satu dasar untuk penyelesaian penelitian selanjutnya dibidang penerapan TQM.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Skripsi ini terdiri dari lima bab yaitu:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini Bagian kedua yang berisi pembahasan mengenai permasalahan yang akan dibahas. Uraian kerangka teoritis akan dimulai dengan penjelasan mengenai TQM, pengukuran dan sasaran perbaikan, dan kinerja manajerial.

Bab III Metodologi Penelitian.

Bab ini akan berisikan desain penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metode dan model analisis data, pengujian hipotesis.

Bab IV Pembahasan

Bab ini terdiri dari tiga bagian, yaitu : Gambaran umum perusahaan yang menjelaskan sejarah dan perkembangan perusahaan, visi misi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi dan produk layanan. Bagian kedua akan berisikan analisis penelitian dari data dan bahian tiga mengenai pembahasan hasil penelitian.

Bab V Penutup

Merupakan bab terakhir yang berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Umum PT.TELKOM, Tbk.

PT. TELKOM berdiri pada tahun 1884 dengan nama *Post en Telegraaffdienst* berdasar pada Staatblad nomor 52. Pada tahun 1904 diubah menjadi Post, Telgraaf en Telefoondients berdasar pada Staatblad nomor 395 dan selanjutnya disebut PTT-Dienst (Jawatan PTT). Pada tahun 1961 berubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi berdasar Peraturan Pemerintah No. 240 dan kemudian dipecah menjadi PN. Pos dan Giro dan PN. Telekomunikasi dengan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965. Selanjutnya PN. Telekomunikasi menjadi berubah menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) yang dikukuhkan berdasarkan SK Menteri Perhubungan No. 129/U/1970 dan PERUMTEL akhirnya dikukuhkan sebagai badan usaha tunggal penyelenggara jasa telekomunikasi untuk umum, baik untuk domestik (dalam negeri) maupun internasional (luar negeri) dengan Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 1974.

Berdasarkan PP No. 53 tahun 1980 PT. INDOSAT ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara untuk umum internasional dan PERUMTEL ditetapkan sebagai penyelenggara telekomunikasi untuk umum dalam negeri berdasarkan PP No. 54 tahun 1980. Untuk mengantisipasi perkembangan teknologi yang begitu pesat, maka berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1991 bentuk Perusahaan Umum berubah menjadi Perusahaan Persero dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, disingkat dengan PT. TELKOM.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan regresi linier sederhana terhadap pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja unit manajerial PT. TELKOM,Tbk. Wilayah Sumatra Barat, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis, yaitu penerapan *total quality management* berpengaruh positif terhadap kinerja unit manajerial. Artinya, semakin tinggi penerapan *total quality management*, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan model analisis regresi linier sederhana.
2. Dari hasil analisis diperoleh bahwa nilai $R^2 = 74,1\%$. Angka ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel penerapan *total quality management* dalam menjelaskan atau memberikan sebagian besar informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel kinerja unit manajerial yang dijelaskan oleh persamaan regresi sebesar 74,15 sedangkan sisanya 25,85% dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.
3. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh konstanta -0,039 yang berarti bahwa apabila perusahaan tidak menerapkan *total quality management* maka akan menurunkan kinerja unit manajerial sebesar 0.039.

4. Dikaitkan dengan teori X dan Y McGregor, para manajer pada penelitian ini tergolong para manusia Y sehingga atasannya dapat melakukan tindakan menurut teori Y.
5. Transformasi yang dilakukan PT.TELKOM,Tbk. dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah dan mengurangi beban biaya yang dikeluarkan perusahaan, hal ini sesuai dengan tujuan utama *total quality management* yaitu untuk mencapai *costumer statisfaction*.

5.2 Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki batasan penelitian. Batasan penelitian untuk penelitian ini yaitu:

1. Penelitian dilakukan pada *middle manager* dan *lower manager* pada PT Telkom wil. Sumbar yang mewakili kinerja unit manajerial keseluruhan.
2. Penelitian hanya dilakukan pada kantor wilayah PT. TELKOM,Tbk..
3. Seperti penelitian Frisilia Wihasfina Hafiz (2007) penggunaan pengukuran kinerja manajerial *self rating* (Mahoney et al.,: 1963) cenderung menimbulkan bias dan mudah dalam memberikan jawaban dan ini diluar kendali peneliti.
4. Karena menggunakan kuesioner dalam penelitian kemungkinan ada suatu respon bias yang diberikan responden yang kemungkinan responden tidak menjawab serius atau tidak jujur.

5.3 Saran

Terlepas dari keterbatasan yang dimiliki, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan masukan untuk praktisi dalam rangka penerapan *total quality management*. Berikut beberapa saran dalam penelitian ini yang berkaitan dengan keterbatasan :

1. Memperluas lingkup penelitian yang menyangkut *top manajement, middle management* dan *lower management*.
2. Penelitian selanjutnya menambahkan variabel independen atau menambahkan variabel lain sebagai *moderating* variabel karena kinerja unit manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh penerapan *total quality management*.
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada PT. TELKOM, Tbk. Divisi Consumer Service Barat (Sumatera, DKI Jakarta, Banten dan Jawa Barat) atau Divisi Consumer Service Timur (Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan dan Kawasan Timur Indonesia).

Tanpa mengabaikan berbagai keterbatasan, penelitian ini telah menyajikan bukti empiris mengenai dampak persepsi manajer mengenai penerapan *total quality management* pada kinerja unit manajerial. Hasil dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur sistem penerapan *total quality management* di Indonesia dan juga melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya mengenai penerapan *total quality management* terhadap kinerja unit manajerial. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan

sebagai referensi dan mendorong pengembangan sistem penerapan *total quality management* pada masa yang akan datang.