



## Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial

**Fanny Effiandi**

Politeknik Negeri Padang

**Randy Heriyanto**

Politeknik Negeri Padang

**Novrina Chandra**

Politeknik Negeri Padang

Alamat: Kampus Limau Manis, Kec Pauh, Kota Padang

Korespondensi penulis: [fannyeffiandi.16@gmail.com](mailto:fannyeffiandi.16@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to determine the effect of Total Quality Management (TQM), work motivation, and organizational commitment on managerial performance at PT Semen Padang using a quantitative approach method. The population in the study were all managers and senior managers working at PT Semen Padang totaling 140 people. In this study, the sampling technique used the purposive sampling method. The sources in this study were employees who held managerial positions at PT Semen Padang. The data collection method that will be used in this study is a questionnaire. Data were processed using SPSS 25.0. The results of the study indicate that Total Quality Management and work motivation have a positive and significant effect on managerial performance, organizational commitment does not have a significant effect on managerial performance. Total quality management, work motivation and organizational commitment have a significant positive effect on managerial performance at PT Semen Padang.*

**Keywords:** *Managerial Performance, Organizational Commitment, Work Motivation, Total Quality Management*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Padang dengan metode pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian yaitu seluruh manajer dan senior manajer yang bekerja di PT Semen Padang yang berjumlah 140 orang. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Sumber dalam penelitian ini adalah karyawan yang menjabat setara manajer pada PT Semen Padang. Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data diolah menggunakan *SPSS 25.0*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. *Total quality management*, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di PT Semen Padang

**Kata kunci:** *Kinerja Manajerial, Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Total Quality Management*

### LATAR BELAKANG

Perubahan lingkungan dari tingkat lokal ke tingkat global menyebabkan perubahan di hampir semua aspek kehidupan. Manajer kini dihadapkan pada kebutuhan untuk menyesuaikan diri dengan situasi global, sehingga mereka tidak hanya berfokus pada situasi lokal, nasional, atau regional, tetapi juga harus dapat bersaing di tingkat internasional. Perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia, kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar dapat bersaing di pasar global (Tjiptono dan Diana, 2001).

*Received Agustus 30, 2024; Revised September 30 2024; Oktober 04, 2024*

\* Fanny Effiandi, [fannyeffiandi.16@gmail.com](mailto:fannyeffiandi.16@gmail.com)

Di tengah pesatnya perkembangan industri konstruksi di Indonesia, PT Semen Padang sebagai pelopor produsen semen terbesar di Sumatera Barat juga menghadapi sejumlah tantangan serius yang berdampak pada kinerja manajerial dan keberlangsungan operasional perusahaan. Pada berita yang dikutip dari (Liputan6.com, 2024) Insiden kecelakaan kerja yang terjadi di berbagai bagian produksi, seperti ledakan di Rawmill Indarung V pada awal tahun 2024, menambah beban bagi perusahaan yang sedang berjuang mempertahankan profitabilitas. Insiden ini mengakibatkan cedera serius pada beberapa pekerja dan menimbulkan kekhawatiran mengenai implementasi sistem keselamatan kerja yang tidak optimal. Beberapa tahun belakang menunjukkan bahwa kecelakaan kerja di PT Semen Padang berupa sejumlah insiden seperti terbentur, tertimpa, terjepit mesin, dan terjatuh dari ketinggian. Meskipun perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan sistem manajemen keselamatan kerja, frekuensi kecelakaan yang masih cukup tinggi mengindikasikan adanya masalah mendasar yang belum terselesaikan. Hal ini juga mengisyaratkan kemungkinan adanya kelemahan dalam total quality management, motivasi kerja, dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja manajerial, yang sangat penting untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif.

*Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan yang sistematis untuk meningkatkan kualitas disemua aspek operasional perusahaan. TQM dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja, membantu pertumbuhan perusahaan, khususnya dalam perencanaan dan pengelolaan.

Faktor lain yang mendukung dan meningkatkan kinerja seorang manajer serta memengaruhi hasil yang dicapai oleh perusahaan adalah motivasi kerja. Dengan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka dalam melakukan pekerjaannya akan bersemangat, sehingga tujuan yang diinginkan tercapai dengan efektif (Yuniawati, 2023). Motivasi kerja adalah daya pendorong seseorang untuk mau dan rela menggerakkan kemampuan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya.

Komitmen organisasi juga merupakan faktor penting yang tidak bisa diabaikan. Komitmen yang kuat dari manajemen dan karyawan terhadap visi dan misi perusahaan dapat menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan jangka panjang. Di sisi lain,

rendahnya komitmen dapat menghambat inisiatif-inisiatif perbaikan dan menyebabkan tingginya tingkat pergantian karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja manajerial

Pemilihan PT Semen Padang sebagai objek penelitian ini didasarkan pada beberapa alasan strategis dan kontekstual yang kuat. Sebagai salah satu produsen semen tertua dan terbesar di Indonesia, PT Semen Padang memiliki peran signifikan dalam perekonomian lokal, khususnya dalam kontribusinya terhadap Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Sumatera Barat. Selain itu, perusahaan ini juga dikenal memiliki program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang aktif, yang berdampak langsung pada pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat sekitar

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Teori Kontijensi**

Teori kontinjensi menjelaskan bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya ditentukan oleh dua hal yaitu karakteristik pemimpin dan berbagai variasi kondisi dan situasi. Fiedler (1969) mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: orientasi pemimpin (*leader erientation*) dan situasi yang baik (*situation favorability*). Dalam penelitian ini, hubungan antara teori kontijensi dengan kinerja manajerial yaitu teori kontijensi menjelaskan tentang cara pimpinan melakukan tugasnya, dilihat dari sisi orientasi pemimpin, struktur tugas dan posisi power. Dari pembagian tugas yang dijelaskan oleh teori kontijensi tersebut sangat erat hubungannya dengan kinerja manajerial.

### ***Total Quality Management***

*Total Quality Management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu. *International Organization for Standardization* (ISO) juga berpendapat bahwa, TQM adalah pendekatan manajemen pada suatu organisasi, berfokus pada kualitas dan didasarkan atas partisipasi dari keseluruhan sumber daya manusia dan ditujukan pada kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan memberikan manfaat pada anggota organisasi (sumber daya manusianya) dan masyarakat.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan juga mengarahkan perilaku pada pencapaian dan juga mengarahkan perilaku pada pendapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (kreitner dan Kinicki, 2001). Manajer juga perlu memahami proses ini apabila mereka ingin berhasil dalam membina pekerja menuju pada sasaran organisasi. Motivasi kerja adalah proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu yang kita inginkan. Memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan arahan pemimpin menjadi tugas seorang pemimpin.

### **Komitmen Organisasi**

komitmen organisasi adalah suatu keadaan Dimana anggota organisasi tersebut mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tersebut (Ridwan dan Sandy, 2019). Komitmen organisasi memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dan Tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah. Komitmen organisasi yang rendah mencerminkan bahwa seseorang kurang bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktivitas bisnis, yang tentu selalu berkenaan dengan pengambilan keputusan (Widarsono, 2007). Mahoney et al. (1963) dalam (Ikmal, 2020) menyatakan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan manajerial.

### **HIPOTESIS PENELITIAN**

Hipotesis dirumuskan berdasarkan kerangka berpikir dan teori yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan, dengan demikian rumusan masalah diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

**H1:** *Total quality management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Padang.

**H2:** Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Padang.

**H3:** Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Padang

**H4:** *Total quality management*, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di PT Semen Padang

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang diterapkan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian seluruh manajer dan senior manajer yang bekerja di PT Semen Padang yang berjumlah 140 orang. Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Kriteria penentuan adalah karyawan yang memiliki jabatan struktural di P T Semen Padang yaitu, manajer dan senior manajer. Sumber dalam penelitian ini adalah karyawan yang menjabat setara manajer pada PT Semen Padang. Metode pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Data diolah menggunakan *SPSS 25.0*

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

**Tabel 4.2**

**Hasil Uji Validitas Variabel *Total Quality Management***

Item	r hitung	r tabel	sig. (2-tailed)	Probabilitas	Keterangan
X1.1	0,606	0,294	0,013	0,05	Valid
X1.2	0,730	0,294	0,001	0,05	Valid
X1.3	0,730	0,294	0,001	0,05	Valid
X1.4	0,842	0,294	0,000	0,05	Valid
X1.5	0,706	0,294	0,002	0,05	Valid
X1.6	0,606	0,294	0,013	0,05	Valid
X1.7	0,703	0,294	0,001	0,05	Valid
X1.8	0,730	0,294	0,001	0,05	Valid
X1.9	0,842	0,294	0,000	0,05	Valid
X1.10	0,706	0,294	0,002	0,05	Valid
X1.11	0,730	0,294	0,001	0,05	Valid
X1.12	0,730	0,294	0,001	0,05	Valid
X1.13	0,842	0,294	0,000	0,05	Valid
X1.14	0,706	0,294	0,002	0,05	Valid

**Tabel 4.1**

**Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

Item	r hitung	r tabel	sig. (2-tailed)	Probabilitas	Keterangan
X2.1	0,751	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.2	0,866	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.3	0,613	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.4	0,774	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.5	0,530	0,294	0,002	0,05	Valid
X2.6	0,630	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.7	0,748	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.8	0,774	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.9	0,683	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.10	0,646	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.11	0,827	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.12	0,682	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.13	0,646	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.14	0,639	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.15	0,746	0,294	0,000	0,05	Valid
X2.16	0,827	0,294	0,000	0,05	Valid

**Tabel 4. 2**

**Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi**

Item	r hitung	r tabel	sig. (2-tailed)	Probabilitas	Keterangan
X3.1	0,842	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.2	0,858	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.3	0,713	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.4	0,843	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.5	0,858	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.6	0,666	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.7	0,746	0,294	0,000	0,05	Valid
X3.8	0,713	0,294	0,000	0,05	Valid

**Tabel 4. 3**

**Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial**

Item	r hitung	r tabel	sig. (2-tailed)	Probabilitas	Keterangan
Y1	0,436	0,294	0,009	0,05	Valid
Y2	0,558	0,294	0,001	0,05	Valid
Y3	0,507	0,294	0,002	0,05	Valid
Y4	0,781	0,294	0,000	0,05	Valid
Y5	0,552	0,294	0,001	0,05	Valid
Y6	0,461	0,294	0,005	0,05	Valid
Y7	0,564	0,294	0,000	0,05	Valid
Y8	0,609	0,294	0,000	0,05	Valid

Nilai validitas masing-masing item dalam variabel tersebut Tingkat signifikansinya dibawah 0,05 dan nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ . Sehingga disimpulkan juga bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

**Uji Reliabilitas**

**Tabel 4. 4**

**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Kinerja Manajerial	0,688	8	Reliabel
Total Quality Management	0,800	14	Reliabel
Motivasi Kerja	0,733	16	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,773	8	Reliabel

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, diperoleh hasil nilai *Cronbach's alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,06. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dinyatakan reliabel.

## UJI ASUMSI KLASIK

### Uji Normalitas

**Tabel 4. 5**  
**Hasil Uji Normalitas**

	Shapiro-Wilk		
	statistic	df	Sig.
Kinerja Manajerial	0,958	47	0,091
Total Quality Management	0,973	47	0,345
Motivasi Kerja	0,972	47	0,314
Komitmen Organisasi	0,953	47	0,059

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, diperoleh hasil uji normalitas dengan nilai signifikansi besar dari 0,05 artinya data tersebut normal.

### Uji Multikolinearitas

**Tabel 4. 6**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
Total Quality Management	0,952	1,051	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja	0,368	2,721	Tidak terjadi multikolinearitas
Komitmen Organisasi	0,362	2,766	Tidak terjadi multikolinearitas

Berdasarkan tabel 4.8, menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami gangguan multikolinearitas. Hal ini tampak pada nilai *tolerance* masing-masing variabel besar dari 0,10. Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel kecil dari 10

### Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Tabel 4. 7**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,930a	0,864	0,854	0,98001

Berdasarkan tabel 4.11, pada pengujian koefisien determinasi terdapat nilai *adjusted R square* sebesar 0,854 yang artinya besarnya koefisien determinasi sama dengan 85,4%. Sedangkan sisanya 14,6% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

**Uji Parsial (Uji T)**

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Uji Parsial (Uji t)**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-6,375	2,968		-2,148	0,037
Total Quality Management	0,544	0,034	0,913	15,834	0,000
Motivasi Kerja	0,155	0,52	0,274	2,958	0,005
Komitmen Organisasi	-0,065	0,091	-0,067	-0,713	0,480

Sumber: Data yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.12, diperoleh hasil pengujian T sebagai berikut:

1. *Total quality management*

Variabel TQM mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 15,834 > nilai  $t_{tabel}$  1,678 dan nilai signifikansi sebesar  $0,000 < \alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang artinya terdapat pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial.

2. Motivasi kerja

Variabel motivasi kerja mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,958 > nilai  $t_{tabel}$  1,678 dan nilai signifikansi sebesar  $0,005 < \alpha = 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang artinya terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

3. Komitmen organisasi

Variabel komitmen organisasi mempunyai nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,713 < nilai  $t_{tabel}$  1,678 dan nilai signifikansi sebesar  $0,480 > \alpha = 0,05$ , sehingga dapat



disimpulkan bahwa H3 ditolak yang artinya tidak terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

### Uji Simultan (Uji F)

**Tabel 4. 9**  
**Hasil Uji Simultan (Uji f)**

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	262,319	3	87,440	91,044	0,000b
Residual	41,298	43	0,960		
Total	303,617	46			

Sumber: Data yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13, hasil uji  $F_{hitung}$  sebesar 91,044 >  $F_{tabel}$  sebesar 2,82 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05. Dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini lolos uji kelayakan model sebagai dasar analisis. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa *total quality management* (X1), motivasi kerja (X2) dan komitmen organisasi (X3) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Semen Padang.

### KESIMPULAN

1. *Total Quality Management* (TQM) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial
2. bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial
3. komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial
4. Total quality management, motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial di PT Semen Padang

### DAFTAR REFERENSI

- Fiedler, F. E. (1969). A Theory of Leadership Effectiveness. In *Industrial and Labor Relations Review* (Vol. 22, Issue 2, pp. 302–303). Cornell University, School of Industrial & Labor Relations. <http://www.jstor.org/stable/2520997>
- Ikmal, M. (2020). Pengaruh Penerapan TQM (Total Quality Manajemen), Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja

Manajerial Di Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Arifin Achmad Provinsi Riau. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

Kreitner, Robert, dan Angelo Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

PT Semen Padang. (n.d.) *Situs web PT Semen Padang*. Retrieved August 9, 2024, from: <https://semenpadang.co.id/>

Ridwan, M., & Sandi, H. E. (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(1), 13–28. <https://doi.org/10.22437/jmk.v8i1.6931>

Tjiptono, Fandi dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit Andi, Yogyakarta, 2001.

Widarsono, Agus, “Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Perusahaan Go-Publik Di Jawa Barat)” *Jurnal Akuntansi Fe Unsil*, Vol. 2, No. 2, 2007.

Yuniawati, R. A. (2023). Analysis of the Effect of Total Quality Management on Work Motivation and Employee Performance: A Literature Review. In *Management Studies and Entrepreneurship Journal* (Vols. 3192–3197). <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>