

# **Pengaruh Kepemimpinan Kualitas dan Sistem Pengukuran Perbaikan Kualitas terhadap Kinerja Manajer pada PT. Semen Gresik (persero) Tbk di Gresik**

Hero Priono

**Abstrak:** Penelitian ini menyajikan bukti empiris dari pengaruh antara kepemimpinan kualitas dan sistem pengukuran perbaikan kualitas terhadap kinerja manajer. Hasil penelitian ini diperoleh dari kuisioner yang dikirimkan kepada 52 responden di PT. Semen Gresik (Persero) yang merupakan manajer-manajer dari seluruh direktorat. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS 10 for windows. Sedangkan teknik penentuan ukuran dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling dengan metode simple random sampling. Serangkaian pengujian dilaukan kemudian diperoleh bahwa secara simultan dengan menggunakan uji F menunjukkan adanya pengaruh secara nyata antara variabel bebas dengan variabel terikat, terbukti dengan nilai F hitung  $(11,75) > F$  tabel  $(3,19)$ . Secara parsial variabel kepemimpinan kualitas ( $X_1$ ) berpengaruh secara nyata terhadap kinerja manajer dengan nilai t hitung  $3,140 > t$  tabel  $2,021$ , variabel sistem pengukuran perbaikan kualitas ( $X_2$ ) berpengaruh secara nyata terhadap kinerja manajer dengan nilai t hitung  $3,005 > t$  tabel  $2,021$ .

**Kata kunci :** Kepemimpinan Kualitas, Sistem Pengukuran Perbaikan Kualitas dan Kinerja Manajer.

Dalam era globalisasi dewasa ini, kita telah dan akan menghadapi ciri perdagangan internasional bebas sebagaimana ditetapkan dalam *Asean Pasific Economic Council* (APEC) yang akan berlaku pada tahun 2010. Dengan iklim ekonomi tersebut, ekspor Indonesia harus dapat bersaing dalam pasar internasional, sedangkan produk dalam negeri kita harus mampu bersaing dengan produk luar negeri di negara kita sendiri. Kita harus dapat menciptakan "*competitive advantage*" atau keunggulan daya saing dalam perdagangan melalui peningkatan efektivitas organisasional dan peningkatan produksi.

Dalam dunia bisnis seperti sekarang ini, *Total Quality Management* menyediakan kerangka untuk semua aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan kualitas. Dimana dalam kerangka ini kualitas dari subsistem disediakan manajer perusahaan dengan memberikan informasi yang menyatakan bagaimana produk dari perusahaan dapat mencapai tujuan dari akulitas. Biaya, kualitas dan waktu merupakan faktor kritis dalam semua strategi keberhasilan. Menghasilkan produk berkualitas tinggi memungkinkan perusahaan yang bersaing dalam hal deferensiasi untuk menjadi efektif dalam mempertahankan strateginya.

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan suatu usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Bernadita, 2003).

Setiap perusahaan harus menghadapi persaingan ketat dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia. Perekonomian Indonesia saat ini mengalami kemerosotan dengan kondisi yang tidak stabil, hal ini sangat berpengaruh pada pelaku ekonomi termasuk Semen Gresik. Persaingan yang semakin ketat menuntut manajemen untuk mengelola perusahaan dan unit-unit usahanya secara efisien. Efisiensi tidak lepas dari kemampuan manajemen dalam perencanaan, pengkoordinasian dan pengendalian. Kondisi tersebut juga menuntut perusahaan untuk tidak hanya mengandalkan komparatif saja seperti tenaga kerja yang murah dan sumber alam yang melimpah tetapi di saat yang sama harus membangun keunggulan komparatifnya seperti kualitas produk yang tinggi.

Peranan manajemen dalam mengelola perusahaan sangat diperlukan untuk menjaga stabilitas operasi dari produksi melalui tugas dan fungsinya, yaitu membuat perencanaan dan pengendalian aktifitas yang tinggi serta tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen dalam perusahaan juga harus dapat menciptakan lingkungan yang harmonis antara manusia dan pelaksanaan kinerjanya serta memaksimalkan efektifitas setiap individu.

Setiap kemampuan dalam kepemimpinan harus melekat erat pada seorang manajer, apapun ruang lingkup dan tanggung jawabnya. Karena tanpa kemampuan memimpin, lebih-lebih dalam hal sumber daya manusia, tidak mungkin seorang manajer berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap produktivitas organisasi perusahaan (Lindawati, 2001).

Kepemimpinan kualitas pada dasarnya merupakan suatu proses pengaruh untuk perbaikan kualitas, dimana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahan untuk melakukan apa yang dipandang penting si pemimpin itu. Dalam manajemen kualitas, pemimpin secara simultan menetapkan arah dan tujuan kualitas perusahaan serta memotivasi anggota organisasi untuk maju secara bersama menuju perbaikan kualitas yang terus menerus (Gaspertz, 2002).

Berdasarkan data bagian penjualan di Semen Gresik diketahui bahwa pada tahun 1998 target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 4.138.909 ton semen, sedangkan pada tahun 1999 target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 4.300.000 ton semen tetapi total penjualan yang terjadi adalah sebesar 4.507.232 ton semen, sedangkan pada tahun 2000 target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 5.500.000 ton semen tetapi total penjualan yang terjadi adalah sebesar 5.398.915 ton semen, sedangkan pada tahun 2001 target penjualan yang ditetapkan adalah sebesar 6.122.000 tetapi total penjualan yang terjadi sebesar 6.844.346 ton semen.

Untuk penjualan tahun 2000 terjadi penurunan penjualan di bawah angka yang telah ditargetkan ini disebabkan karena perusahaan terlalu optimis dapat melakukan penjualan melebihi angka yang ditargetkan padahal kondisi pasar belum mendukung. Walaupun terjadi peningkatan dan penurunan penjualan tiap tahunnya namun dalam tabloid Gapura (Oktober 2003) disebutkan bahwa dibalik kesuksesan perusahaan Semen Gresik tersebut ternyata masih ada beberapa masalah pokok yang terjadi selama beberapa tahun ini yaitu lemahnya koordinasi, efisiensi dan maksimalisasi kinerja antara pihak manajer dan karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan kurang maksimal.

Oleh karena itu peranan kepemimpinan seorang manajer adalah sangat penting guna untuk membangkitkan semangat karyawan agar memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan motor penting

bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi yang bersangkutan. Mutu kepemimpinan, mutu sumber daya manusia dan mutu jalinan mitra kerja adalah tiga hal yang perlu diperhatikan oleh pemimpin. Berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha ditentukan oleh kepemimpinan suatu organisasi. Sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula (Lindawati, 2001).

Manfaat yang diharapkan adalah agar dengan kemampuan kepemimpinan kualitas yang tinggi diharapkan dapat membangkitkan semangat karyawan agar memiliki tanggung jawab total terhadap usaha untuk mencapai tujuan serta meningkatkan efektivitas perbaikan kualitas perusahaan.

## **METODE**

Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap masalah yang diteliti dan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden. Responden yang dipilih sebagai sampel dalam penelitian ini adalah semua obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT. Semen Gresik (Persero) Tbk sedangkan populasi yang digunakan adalah semua manajer yang terdapat dalam struktur organisasi PT. Semen Gresik (Persero) Tbk yang berjumlah 108.

Analisis penelitian dilakukan dengan kualitas data yaitu dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik sedangkan dalam pengujian hipotesis menggunakan uji F, uji t dan uji Regresi berganda  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

## **HASIL**

### **Analisa Deskriptif**

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil jawaban responden dalam hal ini adalah PT. Semen Gresik, maka diperoleh gambaran mengenai kondisi obyek dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dimana variabel-variabel tersebut adalah Kepemimpinan Kualitas, Sistem Pengukuran Perbaikan Kualitas dan Kinerja Manajer.

Dari kuesioner yang disebar oleh peneliti kemudian peneliti mengolahnya dan hasilnya dapat dilihat sebagai berikut :

- Pada soal pertanyaan tentang “Keterampilan memimpin dapat diperoleh kebanyakan manusia tanpa memandang sifat pembawaan dan kemampuannya “diperoleh jawaban sangat tidak setuju sebesar 11,5%, tidak setuju 26,8%, agak tidak setuju 11,5%, cukup setuju 21,1% agak setuju 13,4% dan sangat setuju 7,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Pemberian balas jasa (pembayaran, promosi dan sebagainya) dan hukuman (tidak dipromosikan dan sebagainya) bukanlah cara yang terbaik untuk mendorong bawahan melakukan pekerjaan” diperoleh jawaban sangat tidak setuju sebesar 3,8%, tidak setuju 36,5%, agak tidak setuju 23,1%, cukup setuju 11,5%, agak setuju 0%, setuju 25%, sangat setuju 0%.

Tabel 1 Jawaban Responden tentang Kepemimpinan Kualitas (X1)

Soal	Banyaknya Nilai Skor & Prosentase						
	1	2	3	4	5	6	7
Soal 1	6	14	6	11	7	4	4
Prosentase	0.115385	0.269231	0.1115385	0.211538	0.134615	0.076923	0.076923
Soal 2	2	19	12	6	0	13	0
Prosentase	0.38462	0.365385	0.230769	0.115385	0	0.25	0
Soal 3	0	2	5	26	8	10	1
Prosentase	0	0.038462	0.096154	0.5	0.153846	0.192308	0.019231
Soal 4	2	6	13	11	13	7	0
Prosentase	0.038462	0.115385	0.25	0.211538	0.25	0.134615	0
Soal 5	0	4	7	11	7	18	5
Prosentase	0	0.076923	0.134615	0.211538	0.134615	0.346154	0.096154
Soal 6	0	11	14	12	4	7	4
Prosentase	0	0.038462	0.096154	0.5	0.153846	0.192308	0.019231
Soal 7	0	1	3	17	9	17	5
Prosentase	0	1.9	5.8	32.7	17.3	32.7	9.6
Soal 8	0	2	6	17	13	12	2
Prosentase	0	0.03846	0.115384615	0.32692	0.25	0.231	0.038

Sumber (Data Primer)

- Pada soal pertanyaan tentang “Memahami teori perilaku organisasi utama dan mampu mempergunakannya dalam mempengaruhi atau memanajementi orang lain ”diperoleh jawaban sangat rendah sebesar 0%, rendah 3,8%, agak rendah 9,6%, cukup baik 50%, agak tinggi 15,3%, tinggi 19,2%, sangat tinggi 1,9%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Pemimpin yang baik seharusnya memberikan instruksi yang lengkap dan terperinci kepada bawahan dan tidak memberikan pengarahan yang lebih bersifat umum dengan menyerahkan kepada mereka untuk memperincinya “diperoleh jawaban sangat tidak setuju 3,8%, tidak setuju 11,5%, agak tidak setuju 2,5%, cukup setuju 21,1%, agak setuju 25% dan sangat setuju 0%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Penetapan tugas secara kelompok lebih menguntungkan daripada perseorangan” diperoleh sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 7,6%, agak tidak setuju 13,5%, cukup setuju 21,1%, agak setuju 13,5%, sangat setuju 34,6%, sangat setuju 9,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Atasan memberikan kepada bawahan hanya informasi yang perlu bagi bawahan untuk melaksanakan tugasnya yang bersifat segera“ diperoleh jawaban sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 3,8%, agak tidak setuju 9,6%, cukup setuju 50%, agak setuju 15,3%, setuju 19,2%, sangat setuju 1,9%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan menilai kebutuhan perkembangan bawahan dan membantu perkembangan tersebut untuk meningkatkan kinerja” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 1,9%, agak rendah 5,8%, cukup baik 32,7%, agak tinggi 17,3%, tinggi 32,7%, sangat tinggi 9,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Seberapa sering pemimpin mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan menjelaskan peraturan kerja serta memberikan tugas pekerjaan” diperoleh jawaban sangat tidak sering 0%, tidak sering 3,8%, agak tidak sering 11,5%, cukup sering 32,6%, agak sering 25%, sering 23,1%, sangat sering 3,8%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Peningkatan terus menerus dari produk, proses-proses dan sistem merupakan tujuan utama dari setiap individu dalam organisasi” diperoleh

jawaban sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, agak tidak setuju 3,8%, cukup setuju 13,4%, agak setuju 5,7%, setuju 57,6%, sangat setuju 19,2%.

- Pada soal pertanyaan tentang “Pengukuran kualitas seharusnya melibatkan semua individu yang terlibat dalam proses yang bersifat partisipatif” diperoleh jawaban sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 5,7%, agak tidak setuju 3,8%, cukup setuju 13,5%, agak setuju 5,7%, agak setuju 46,1%, sangat setuju 25%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Apakah pelanggan dilibatkan dalam proses identifikasi kebutuhan akan perbaikan kualitas” diperoleh jawaban sangat tidak sering 0%, tidak sering 9,6%, agak tidak sering 15,3%, cukup sering 28,8%, agak sering 13,4%, sering 25%, sangat sering 7,7%.

Tabel 2 Jawaban Responden tentang Perbaikan Kualitas (X2)

Soal	Banyaknya Nilai Skor & Prosentase						
	1	2	3	4	5	6	7
Soal 1	0	0	2	7	3	30	10
Prosentase	0	0	0.038462	0.134615	0.057692	0.057692	0.192308
Soal 2	0	3	2	7	3	24	13
Prosentase	0	0.057692	0.038462	0.134615	0.057692	0.461538	0.25
Soal 3	0	5	8	15	7	13	4
Prosentase	0	0.096154	0.153846	0.288462	0.134615	0.25	0.076923
Soal 4	0	0	0	13	2	28	9
Prosentase	0	0	0	0.25	0.038462	0.538462	0.173077
Soal 5	0	1	2	4	7	32	6
Prosentase	0	0.019231	0.038462	0.076923	0.134615	0.615385	0.115385
Soal 6	0	0	2	7	6	25	12
Prosentase	0	0.096154	0.153846	0.288462	0.134615	0.25	0.076923

Sumber : Data Primer

- Pada soal pertanyaan tentang “Di tempat saya bekerja, telah melakukan upaya-upaya peningkatan kualitas yang bertujuan memberikan kepuasan kepada pelanggan” diperoleh jawaban sangat tidak setuju 0%, tidak setuju 0%, agak tidak setuju 0%, cukup setuju 25%, agak setuju 3,8%, setuju 53,8%, setuju 17,3%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Manajer memperbaiki setiap aspek dalam sistem organisasi pada setiap kesempatan bahkan pada saat tidak ada masalah besar” diperoleh jawaban sangat tidak setuju 0%, agak tidak setuju 1,9%, agak tidak setuju 3,8%, cukup setuju 7,6%, agak setuju 13,4%, setuju 61,5%, setuju 11,5%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Apakah organisasi menetapkan metode-metode yang sesuai untuk pengukuran dan pemantauan dari proses-proses realisasi produk yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan” diperoleh jawaban sangat tidak sering 0%, tidak pernah 9,6%, agak tidak pernah 15,3%, cukup pernah 28,8%, agak pernah 13,4%, pernah 25%, sangat pernah 7,6%.

Tabel 3 Jawaban Responden tentang Kinerja Manajer (Y)

Soal	Banyaknya Nilai Skor & Prosentase						
	1	2	3	4	5	6	7
Soal 1	0	0	2	20	11	15	4
Prosentase	0	0	0.038462	0.384615	0.211538	0.288462	0.076923
Soal 2	0	0	1	20	9	18	4
Prosentase	0	0	0.019231	0.384615	0.173077	0.346154	0.076923
Soal 3	0	0	1	24	12	11	4
Prosentase	0	0	0.019231	0.461538	0.230769	0.211538	0.076923

Soal 4	0	0	0	13	18	19	2
Prosentase	0	0	0	0.25	0.346154	0.365385	0.038462
Soal 5	0	0	0	16	9	23	4
Prosentase	0	0	0	0.307692	0.173077	0.442308	0.076923
Soal 6	0	0	1	16	5	21	9
Prosentase	0	0	0.019231	0.461538	0.230769	0.211538	0.076923
Soal 7	0	0	4	22	11	12	3
Prosentase	0	0	0.076923	0.423077	0.211538	0.230769	0.057692
Soal 8	0	0	0	18	13	12	9
Prosentase	0	0	0	0.346154	0.25	0.230769	0.173077
Soal 9	0	2	44	15	15	13	3
Prosentase	0	0.038462	0.076923	0.288462	0.288462	0.25	0.057692
Soal 10	0	0	5	23	8	14	2
Prosentase	0	0	0.096154	0.442308	0.153846	0.269231	0.038462
Soal 11	0	0	5	14	15	15	3
Prosentase	0	0	0	0.346154	0.25	0.230769	0.173077
Soal 12	0	4	6	20	9	12	1
Prosentase	0	0.076923	0.115385	0.384615	0.173077	0.230769	0.019231
Soal 13	3	2	7	29	7	3	1
Prosentase	0.057692	0.38462	0.134615	0.557692	0.134615	0.057692	0.019231
Soal 14	0	0	5	20	10	15	2
Prosentase	0	0	0.096154	0.384615	0.192308	0.288462	0.038462

Sumber (Data Primer)

- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan memimpin dan memberi motivasi para bawahan yang mereka sendiri juga memimpin orang lain” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 3,8%, cukup baik 38,4%, agak tinggi 21,1%, tinggi 28,8%, sangat tinggi 7,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan untuk menyusun sasaran yang tepat bagi bawahan dan mengatur pencapaian sasaran tersebut” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 1,9%, cukup baik 38,4%, agak tinggi 17,3%, tinggi 34,6%, sangat tinggi 7,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan menilai kepribadian dan kinerja bawahan yang dapat meningkatkan semangat kerja bawahan” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 1,9%, cukup baik 46,1%, agak tinggi 23,1%, tinggi 21,1%, sangat tinggi 7,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Memahami perilaku individu dalam berdisiplin diri dan bagaimana menjaga kedisiplinan itu untuk meningkatkan kinerja” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 0%, cukup baik 25%, agak tinggi 34,6%, tinggi 36,5%, sangat tinggi 3,8%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Memahami proses pembuatan keputusan, mampu membuat keputusan, dan membantu orang lain untuk membuat keputusan” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 0%, cukup baik 30,7%, agak tinggi 17,3%, tinggi 44,2%, sangat tinggi 7,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kesadaran akan pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi dan pengetahuan tentang metode komunikasi yang relevan dengan berbagai struktur organisasi” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 1,9%, cukup baik 46,1%, agak tinggi 23,1%, tinggi 21,1%, sangat tinggi 7,6%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Pengetahuan terbaru tentang kecenderungan perkembangan produk baru” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak

rendah 7,6%, cukup baik 42,3%, agak tinggi 21,1%, tinggi 23,1%, sangat tinggi 5,7%.

- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan mencapai target yang direncanakan sesuai dengan biaya dan waktu yang telah ditentukan diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 0%, cukup baik 34,6%, agak tinggi 25%, tinggi 23,1%, sangat tinggi 5,7%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan menyempurnakan perilaku pasar terhadap citra perusahaan dan produk” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 3,8%, agak rendah 7,6%, cukup baik 28,8%, agak tinggi 28,8%, tinggi 25%, sangat tinggi 5,7%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Keahlian atau pengalaman dalam menyusun sebuah program riset atau pengembangan produk yang akan menjamin bahwa produk akan tersedia dengan kualitas, waktu dan biaya yang tepat, serta menemukan rencana tindakan yang tepat pula” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, agak rendah 9,6%, cukup baik 44,2%, agak tinggi 15,3%, tinggi 26,9%, sangat tinggi 3,8%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan atau pengalaman dalam memberi imbalan dan memotivasi staf untuk memaksimalkan kontribusi mereka” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 0%, cukup baik 34,6%, agak tinggi 25%, tinggi 23,1%, sangat tinggi 17,3%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan atau pengalaman dalam melaksanakan riset pasar untuk produk baru dalam pasar sekarang” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 7,6%, agak rendah 11,5%, cukup baik 38,4%, agak tinggi 17,3%, tinggi 23,1%, tinggi 1,9%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Kemampuan untuk mempersiapkan keseluruhan kebijakan perdagangan luar negeri dengan mempertimbangkan bauran produk, kebutuhan promosi, penentuan harga dan distribusi” diperoleh jawaban sangat rendah 5,7%, rendah, 3,8%, agak rendah 13,4%, cukup baik 55,7%, agak tinggi 13,4%, tinggi, 5,7%, tinggi 1,9%.
- Pada soal pertanyaan tentang “Tingkat keahlian dalam menjaga diri anda untuk tetap mengikuti teknologi baru yang berkaitan dengan bidang tanggung jawab anda” diperoleh jawaban sangat rendah 0%, rendah 0%, agak rendah 9,6%, cukup baik 38,4%, agak tinggi 19,2%, tinggi 28,8%, tinggi 3,8%.

### Pengujian Validitas

Pengujian validitas di sini dilakukan pada 52 responden dengan taraf nyata sebesar 0,05 di mana dari hasil perhitungan dengan menggunakan nilai – nilai SPSS 10 for Windows dapat diketahui nilai – nilai dari kuesioner pada tiap variabel dan dari hasil tersebut akan dilihat besar nilai – nilainya dibandingkan dengan nilai – nilai  $r$  pada tabel *product moment*. Apabila ternyata nilai – nilai validitas hasil perhitungan lebih besar dibandingkan dengan nilai – nilai  $r$  product moment, maka akan disimpulkan bahwa semua data pada tiap variabel dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil analisis butir dari kedelapan variabel, dapat disimpulkan seperti dalam tabel – tabel berikut :

Tabel 4 Uji Validitas Variabel Kepemimpinan Kualitas (X1)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r-hitung)	r Product Moment (r-tabel)	Keterangan
S1	0.554	0.279	VALID

S2	0.499	0.279	VALID
S3	0.562	0.279	VALID
S4	0.383	0.279	VALID
S5	0.536	0.279	VALID
S6	0.511	0.279	VALID
S7	0.668	0.279	VALID
S8	0.566	0.279	VALID

Sumber (Data Primer)

Dari data tabel 4 tersebut dapat diketahui bahwa butir pertanyaan instrumen S1 sampai S8 mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel sebesar 0,279 maka ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid.

Dari data tabel 5 tersebut dapat diketahui bahwa butir pertanyaan instrumen S1, S2, S3, S4, S5, S6, mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel hal ini menunjukkan keseluruhan data dinyatakan valid.

Dari data tabel 6 tersebut dapat diketahui bahwa butir pertanyaan instrumen S1 sampai S14, semuanya mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel. Hal ini menunjukkan bahwa semua butir variabel Y dinyatakan valid.

### Pengujian Reliabilitas

Dengan menggunakan bantuan SPSS, maka untuk menentukan apakah seluruh variabel telah reliabel maka dapat dilihat dari koefisien variansi (alpha). Apabila nilai – nilai koefisien variansi (alpha) > Alpha Cronbach, maka variabel dapat dinyatakan reliabel. Hasil reliability analysis dengan SPSS diperoleh koefisien variansi (Alpha) setiap variabel sebagai berikut :

Tabel 5 Uji Validitas Variabel Sistem Pengukuran Perbaikan (X2)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r-hitung)	r Product Moment (r-tabel)	Keterangan
S1	0.776	0.279	VALID
S2	0.603	0.279	VALID
S3	0.639	0.279	VALID
S4	0.843	0.279	VALID
S5	0.643	0.279	VALID
S6	0.788	0.279	VALID

Sumber (Data Primer)

Tabel 6 Uji Validitas Variabel Kinerja Manajer (Y)

Instrumen	Koefisien Korelasi (r-hitung)	r Product Moment (r-tabel)	Keterangan
S1	0.698	0.279	VALID
S2	0.747	0.279	VALID
S3	0.735	0.279	VALID
S4	0.583	0.279	VALID
S5	0.814	0.279	VALID
S6	0.704	0.279	VALID
S7	0.831	0.279	VALID
S8	0.756	0.279	VALID



S9	0.676	0.279	VALID
S10	0.633	0.279	VALID
S11	0.754	0.279	VALID
S12	0.732	0.279	VALID
S13	0.393	0.279	VALID
S14	0.417	0.279	VALID

Sumber (Data Primer)

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Koefisien Variansi (Alpha)	Alpha Cronbach	Keterangan
X1	0.6237	0.600	Reliabel
X2	0.7898	0.600	Reliabel
Y	0.9074	0.600	Reliabel

Sumber (Data Primer)

Dengan koefisien variansi (alpha) untuk setiap variabel lebih besar dari *Alpha Cronbach* = 0.6 maka seluruh variabel dapat dikatakan reliabel.

### Uji Asumsi Klasik

Untuk mengantisipasi berbagai permasalahan yang sering timbul dalam pengujian regresi berganda, maka untuk menghilangkan keraguan akan hasil analisis regresi linier berganda maka dilaksanakan uji asumsi klasik. Dari hasil asumsi klasik yang dihitung dengan bantuan komputer program SPSS Versi 10 diperoleh informasi seperti dibawah ini :

### Uji Multikolineritas

Adanya multikolineritas sempurna akan berakibat bahwa koefisien regresi tidak dapat ditentukan serta standar deviasi akan menjadi tak terhingga. Jika multikolineritas tidak sempurna, maka koefisien regresi meskipun berhingga akan mempunyai standar deviasi yang besar berarti pula koefisien - koefisiennya tidak dapat ditaksirkan dengan mudah. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan nilai SPSS maka dapat diketahui ada atau tidaknya multikolineritas antara variabel bebas dengan melihat nilai - nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF) sebagaimana terdapat pada tabel 4.8 berikut ini :

Tabel 8 Nilai - Nilai VIF

Variabel	Tolerance	Nilai VIF
X1	0,966	1,035
X2	0,966	1,035

Sumber (Data Primer)

Dari tabel 8 diatas dapat diketahui bahwa dari kolom tolerance semua variabel bebas mempunyai nilai tolerance yang lebih besar dari batas kritis 0,1 sedangkan dari kolom VIF semua variabel bebas mempunyai nilai VIF yang di bawah batas kritis 5. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa tidak adanya gejala multikolineritas pada semua variabel bebas.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mengetahui terjadi tidaknya heteroskedastisitas dapat dilihat melalui nilai signifikan hasil uji korelasi Rank spearman. Berdasarkan pada lampiran 4 didapatkan nilai koefisien Korelasi Rank Spearman sebesar 0,074 dengan nilai pengamatan  $N = 52$  dan uji probabilitas dua pihak (*2-tailed significant*) sebesar 0,074 yang dimana lebih besar dari taraf nyata 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data yang dianalisis menggunakan model regresi berdistribusi normal atau tidak. Untuk menganalisa normalitas digunakan Uji Kolmogorov-Smirnov. Berdasarkan penghitungan didapatkan hasil signifikan dua sisi dengan nilai melebihi 0,05. Nilai Kepemimpinan Kualitas sebesar  $0,410 >$  nilai alpha sebesar 0,05 sedangkan untuk sistem pengukuran perbaikan kualitas sebesar  $0,281 >$  nilai alpha 0,05 dan Kinerja Manajer sebesar  $0,179 >$  nilai alpha 0,05 maka  $H_0 =$  diterima atau populasi kepemimpinan kualitas, sistem pengukuran perbaikan kualitas dan kinerja manajer terdistribusi normal.

## PEMBAHASAN

### Uji Regresi Linier Berganda

Dari hasil pengujian regresi didapat disajikan persamaan regresi berikut :

$$Y = 1,544 + 0,371(X_1) + 0,430(X_2)$$

Dari persamaan tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel kepemimpinan kualitas akan dapat menaikkan kinerja manajer sebesar 0,371 dengan asumsi bahwa variabel sistem pengukuran perbaikan kualitas adalah konstan.
- Bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel sistem pengukuran perbaikan kualitas akan dapat menaikkan kinerja manajer sebesar 0,430 dengan asumsi bahwa variabel kepemimpinan kualitas adalah konstan.

### Uji F

Uji F dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel pada taraf nyata  $\alpha = 0,05$ . Untuk melihat uji statistik secara simultan digunakan uji F dengan menggunakan derajat kebebasan pembilang (*regression*) sebesar  $k - 1 \leftrightarrow 3 - 1 = 2$ , dan derajat bebas penyebut (*residual*) sebesar  $n - k \leftrightarrow 52 - 3 = 49$  jadi diperoleh  $df = 2 \& 49$ .

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS di dapat bahwa nilai F hitung sebesar 11,57 dengan signifikan sebesar 0%, sedangkan nilai F tabel dengan  $df = 2$  dan 49 sebesar 3,19. Hal ini menunjukkan bahwa variabel – variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama – sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y.

## Uji T

Uji nilai t ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana pengaruh antara variabel – variabel bebas terhadap variabel terikat secara individu.

- Hasil dan uji  $t_{hitung}$  bahwa nilai  $t_{hitung}$  3,140 >  $t_{tabel}$  2,021, artinya bahwa variabel  $X_1$  berpengaruh terhadap variabel Y secara signifikan.
- Sedangkan Uji t untuk pemetaan pengaruh Sistem Pengukuran Perbaikan Kualitas terhadap Kinerja Manajer di dapat hasil bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,005 >  $t_{tabel}$  sebesar 2,021, artinya variabel  $X_2$  berpengaruh terhadap variabel Y secara signifikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

- Hipotesis yang menyertakan bahwa kepemimpinan kualitas dan sistem pengukuran perbaikan kualitas berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja manajer pada PT Semen Greik (Persero) Tbk di Gresik telah teruji kebenarannya.
- Secara parsial kepemimpinan kualitas mempunyai pengaruh yang lebih besar dari sistem pengukuran perbaikan kualitas terhadap kinerja manajer. Hal ini membuktikan bahwa peran seorang pemimpin sangatlah penting dalam suatu perusahaan di dalam semua kegiatan karena dorongan dan semangat yang diberikan oleh pimpinan dapat memberikan semangat kerja dan mampu menciptakan kebanggaan kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

### Saran

- Diharapkan dengan adanya penelitian ini pihak PT Sekmene Gresik (Persero) Tbk dapat lebih memfokuskan pada peningkatan kepemimpinan kualitas tanpa harus mengurangi sistem pengukuran perbaikan kualitas.
- Bagi akademis diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dengan perbaikan lewat perubahan variabelm penentuan objek penelitian yang lebih baik dan tidak hanya terpaku pada satu jenis perusahaan saja yaitu manufaktur tetapi juga perusahaan – perusahaan di bidang jasa , asuransi maupun sektor publik.

## DAFTAR RUJUKAN

- A, Dale Timpe. 1993. *Kepemimpinan*. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Anonim. 2003. *Pedoman Penyusunan Usulan Penelitian dan Skripsi Jurusan Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur
- Ardianto, Ari. 2001. *Pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja dan Perilaku Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Pabrik Gula Toelangan di Sidoarjo*.
- Feigenbaum, A.V. 1992. *Kendali Mutu Terpadu Jilid 1*, Edisi Ketiga. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Total Quality Management*, Cetakan Kedua, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama

- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damodar. 1995. *Ekonometrika Dasar, Terjemahan Sumarno Zain*. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Hendarti Antadewi. 2001. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kecocokan Situasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Perkapalan pada PT. Garam (Persero) di Sumenep*.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro. 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *JRAI*, Volume 4. No. 1, Januari 2001.
- Lindawati, Tuty. 2001. Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis yang Tidak Pasti. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* Volume 3. No. September 2001
- Mowen, Hansen. 1999. *Akuntansi Manajemen*, Jilid 2, Terjemahan Tulus Sihombing. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi III. Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Nazir, Mohammad. 1988. *Metodologi*.
- Nasution, M.N. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*, Cetakan Pertama. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Purnama, Nurysa'bani. 2002. *Kendala-kendala Potensial Penerapan Total Quality Management*, Usahawan, Maret 2002.
- Riyadi, Slamet. 2000. Motivasi dan Pelimpahan Wewenang Sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial. *JRAI*. Volume 3. No. 2 hal 134-150, Juli 2000.
- Robbins, Stephen dan Coulter, Mary. 1999. *Manajemen*, Jilid I, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Cetakan 2. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Santoso, Singgih. 2002. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Supranto, J. 1995. *Ekonometrik*. Jilid 2. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Supriyono, R.A. dan Akhmad Syakhroza. 2003. *Peran Asimetri Informasi dan Peresponan Keinginan Sosial sebagai Variabel Moderating Hubungan Antara Partisipasi Penganggaran dan Kinerja Manajer di Indonesia*, Simposium Nasional Akuntansi, Oktober 2003.
- Tjiptono, Fandy dan Diana. 2000. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset
- Toha, Miftah. 2002. *Perilaku Organisasi*, Edisi I, Cetakan 13, Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Umar, Husein. 1997. *Riset Akuntansi*. Edisi II. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Wahyuni, Bernadita Ni Made Sri. 2003. *Analisis Total Quality Mangement pada PT. Karya Murni Indocipta di Ngoro Mojokerto*
- Yuki, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Prenhallindo