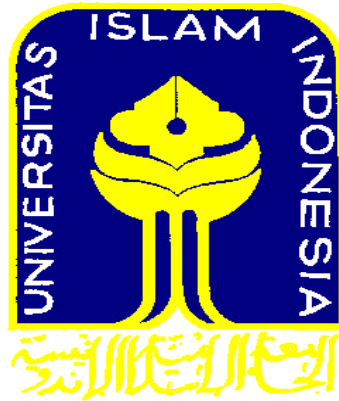


**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi)**



JURNAL

Oleh:

Nama : Kahfi Gangsar Anugerah
Nomor Mahasiswa : 14311452
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasi

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi)

Kahfi Gangsar Anugerah
Program Studi : Manajemen, Bidang Konsentrasi : Operasi
Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

ABSTRAK

Era globalisasi dalam dinamika kehidupan usaha semakin keras dan ketat termasuk di bidang perbankan, memerlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Selain itu Bank BRI Cabang Ngawi membutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang yang bergerak dibidang yang sama. Maka dari itu eksistensi Bank BRI Cabang Ngawi harus memperhatikan sumber daya manusia yang optimal dan handal. Sehingga Bank BRI Cabang Ngawi dapat memberikan pelayanan kepada konsumen dengan maksimal dan memuaskan konsumen. Tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui pengaruh implementasi TQM terhadap Kinerja Karyawan dan mengetahui diantara variabel indikator perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), pemberdayaan karyawan (X4) yang paling dominan terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi.

Sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 responden yang sudah bekerja selama lebih dari 2 tahun di Bank BRI Cabang Ngawi. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan uji regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan kesimpulan dalam penelitian ini adalah Variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (P Value) lebih kecil dari 0,05. Sedangkan dari hasil koefisien regresi linier berganda dari tiap-tiap variabel TQM dapat di ketahui variable yang punya pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan Bank BRI Cabang Ngawi adalah variabel perbaikan berkelanjutan (X1).

Kata kunci: Implmentasi TQM, Kinerja Karyawan, Bank BRI Cabang Ngawi

ABSTRACT

Globalization era in business life dynamics is getting stronger and tighter, including on the banking sector, that require some concept, knowledge, and technology in the business world. Besides, BRI Ngawi also needs a good quality human resource that able to compete in the same sector. Therefore, BRI Ngawi existence have to take attention on a optimize and reliable human resource. So that BRI Ngawi could give the best service and bring the satisfaction to the customer. The purposes of this research are : to knowing the effect of TQM implementation towards the employee performance, and to knowing the most dominant between Continuous improvement indicator variable (X1), Long-term commitment (X2), Training and education (X3), Employee empowerment (X4), towards employee performance of BRI Ngawi.

The sample of this research are 60 respondents that have worked for 2 years or more at BRI Ngawi. The data analysis in this research is descriptive analysis and multiple linear regression test.

Based on analysis result and the discussion of conclusions in this research are TQM variable have the positive effect and significant towards employee performance. This can be shown by significance value (P value) less than 0,05. While the result of the multiple linear regression test from each TQM variable can be known variable that have the most dominant effect towards BRI Ngawi employee performance is Continuous improvement indicator variable (X1).

Keywords : TQM implementation, Employee performance, BRI Ngawi

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Selain itu dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan suatu perusahaan. Masing-masing perusahaan berusaha dan bersaing untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat memperlancar kegiatannya (Tjiptono dan Diana, 2003). dikutip oleh Hearudin (2008) dalam <http://abdulfatah.files.wordpress.com/2008/04/doc>.

Lingkungan persaingan yang tajam dan bersifat global menuntut perusahaan meningkatkan mutu dan keunggulan daya saing yang dipengaruhi empat faktor yaitu mutu, fleksibilitas, kecepatan, dan biaya yang rendah. Sejak tahun 1980-an *Total Quality Management* (TQM) dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh aspek organisasi. Program *Total Quality Management* (TQM) menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi.

Manajemen yang efektif juga mengharuskan seseorang pemimpin untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Tetapi pemimpin terkadang sulit untuk mempengaruhi keperibadian bawahannya jika kurang memahami kebutuhan para bawahannya tersebut, dengan demikian keberhasilan seorang pemimpin memotivasi setiap bawahannya tergantung dari bagaimana cara memahami keperibadian dan motif dari bawahannya didalam organisasi.

Semua organisasi atau perusahaan memiliki tujuan yang relatif sama yaitu ingin memperoleh keuntungan dan kemajuan di dalam usahanya. Apalagi di era globalisasi

ini persaingan perusahaan khususnya di bidang jasa penitipan atau jasa kurir sudah semakin ketat, dengan munculnya banyak perusahaan-perusahaan pesaing yang bergerak dibidang yang sama. Maka dari itu eksistensi Bank BRI Cabang Ngawi harus memperhatikan sumber daya manusia yang optimal dan manajemen yang handal. Sehingga Bank BRI Cabang Ngawi dapat memberikan pelayanan kepada konsumen dapat maksimal dan memuaskan konsumen. Mengingat fenomena yang terjadi pada saat ini yaitu era globalisasi apabila perusahaan tidak meningkatkan *service atau pelayanan*, hal tersebut berkaitan dengan implementasi/penerapan *Total Quality Management (TQM)*

Implementasi TQM pada Bank BRI Cabang Ngawi menerapkan pula prinsip-prinsip kunci TQM seperti yang telah dijelaskan oleh Tjiptono dan Diana (2001) yaitu perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan. Implementasi TQM melalui prinsip-prinsip tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Upaya meningkatkan kinerja karyawan terus dilakukan, namun masih ada saja kendala untuk mewujudkan karyawan yang memiliki etos kerja dan kinerja baik. Hal tersebut dapat dilihat dengan masih adanya beberapa karyawan yang bekerja hanya sekedar untuk mencari nafkajsaja, atau bekerja sebagai formalitas dengan kegiatan apel dan presensi saja, kurangnya motivasi kerja, tidak sejalan antara program manajemen dengan penerapan di lapangan. Dalam rangka mengurangi penyimpangan seperti yang telah disebutkan di atas maka perlu mengkaji ulang tentang implementasi TQM pada Bank BRI Cabang Ngawi dengan menerapkan prinsip-prinsip perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptonodan Diana, 2003) merupakan salah satu yang diperlukan dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Dalam peningkatan kinerja karyawan Bank BRI Cabang Ngawi, dimana karyawan dituntut untuk melakukan tugasnya dengan baik, tetapi pada pelaksanaannya dilapangan para atasantidak memberikan dukungan- dukungan secara positif. Seperti tidak memberikan motivasi, kurang mengerti akan keinginan bawahan serta kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan dan tidak ada pendekatan terhadap karyawan sehingga mengakibatkan kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan. Fenomena yang terjadi pada Bank BRI Cabang Ngawi, dimana terdapat karyawan dalam menyelesaikan tugas tidak tepat waktu sehingga kurangnya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga terjadi penurunan pada tingkat kedisiplinan kerja. Tujuan penelitian ini adalah: untuk mengetahui pengaruh implementasi TQM terhadap Kinerja Karyawan dan untuk mengetahui diantara variabel indikator perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), pemberdayaan karyawan (X4) yang paling dominan terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi.

Tinjauan Pustaka

Hasil Penelitian Terdahulu

Kadek Teja Candrama (2011), dalam penelitiannya berjudul "*Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, dan Fungsi Mentoring terhadap kinerja karyawan PT. Kantor Pos, Kantor Pos Yogyakarta*". Hasil penelitiannya Menyatakan bahwa ada pengaruh nyata dari Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, dan Fungsi Mentoring terhadap Kinerja

Karyawan. Kemudian Fungsi Mentoring berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan. penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak manajemen sebagai bahan pertimbangan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

Therese A. Joiner (2005), dalam penelitiannya berjudul “*Total Quality Management and performance (The role of organization support and co-worker support)*”. Hasil penelitian secara empiris menjelaskan bahwa TQM, dukungan rekan kerja dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

Cynthia N. Kumentas (2010), dalam penelitiannya berjudul “*Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Manajerial PT. POS INDONESIA*” Hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai 0.191 yang menyatakan tidak signifikan. Dari ketiga variabel *total quality management*, sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Landasan Teori

Total Quality Manajemen (TQM)

Total Quality Management secara harfiah berasal dari kata “*total*” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “*quality*” yang berarti kualitas, dan “*management*” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya “*Total Quality Management*” dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Menurut Ibrahim (2000) dalam konteks falsafah, prinsip, konsep dasar dan nilai-nilai inti TQM maka dapat dipahami bahwa: TQM adalah suatu manajemen yang membuat perencanaan dan mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, mengarahkan, mengolah, memanfaatkan seluruh modal peralatan dan material, teknologi, sistem informasi, energi dan sumber daya manusia untuk membuat produk atau jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan pasar konsumen terus menerus untuk kelangsungan hidup perusahaan secara efisien, efektif dan bertanggungjawab dengan partisipasi seluruh sumber daya manusia.

Karakteristik *Total Quality Management*

Goetsch dan Davis (2004) mengungkapkan sepuluh unsur utama (karakteristik) *Total Quality Management (TQM)*, sebagai berikut:

a) Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

b) Obsesi Terhadap Kualitas

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal.

c) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

- d) **Komitmen Jangka Panjang**
TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula.
- e) **Kerja sama Team (*Teamwork*)**
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.
- f) **Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan**
Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan.
- g) **Pendidikan dan Pelatihan**
Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental.
- h) **Kebebasan Yang Terkendali**
Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting.
- i) **Kesatuan Tujuan**
Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.
- j) **Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**
Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM.

Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2004: 309). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan,2009:5).

Menurut Mangkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerjasecara kualitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2004: 67). Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005:103) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yangharus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengn perilaku yang diharapkan (Mulyadi 2007: 337). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Handoko, 2002) adalah sebagai berikut:

- a) Perbaikan prestasi kerja.
- b) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- c) Keputusan-keputusan penempatan.
- d) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- e) Perencanaan dan pengembangan karir.
- f) Kesempatan kerja yang adil.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan, Bernadin (1993; dalam Trihandini, 2006) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

- a) Kualitas, Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan
- b) Kuantitas, Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.
- c) Ketepatan waktu, Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- d) Efektifitas, Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
- e) Kemandirian, Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

Mangkunegara (2010: 45) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- a) Aspek kuantitatif meliputi:
 - 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - 2) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
 - 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
- b) Sedangkan aspek kualitatif meliputi:
 - 1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
 - 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
 - 3) Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
 - 4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi.

3. Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah:

- a) Mendefinisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standart jabatan.
- b) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja actual bawahan dengan standart-standart yang telah ditentukan ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian.
- c) Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih untuk umpan balik disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

4. Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003: 22) terdapat beberapa manfaat dari padakerja tersebut, yaitu:

- a) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.

- c) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu paramanager untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- e) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000: 604) penilaian kinerja:

- a) Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- b) Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini pada karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 55, Bolang Barat, Beran, Kec. Ngawi, Kabupaten Ngawi, Jawa Timur.

Teknik Pengumpulan Data

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan (kuesioner) yang dibuat oleh peneliti yang berisi tentang pengaruh *Total Quality Manajemen* terhadap kinerja karyawan kepada responden Bank Bri cabang Ngawi.

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah Statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Menurut Sugiyono, 2014).

Analisis Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik ialah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Pengujian asumsi klasik adalah suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan bebas dari kesalahan pengganggu yang dapat mempengaruhi hasil penelitian tersebut. Adapun uji asumsi klasik yang dipakai dalam penelitian ini adalah uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji multikolinieritas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas TQM (X) yang terdiri dari indikator: perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang

(X2), pendidikan dan pelatihan (X3), dan pemberdayaan karyawan (X4) terhadap variabel terikatnya (Y) yaitu kinerja karyawan.

Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005):

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui pengiriman daftar pertanyaan (kuesioner). Total kuesioner yang diisi sebanyak 60.

Uji Validitas

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Perbaikan Berkelanjutan			
1	0,450	0,374	Valid
2	0,472	0,374	Valid
3	0,378	0,374	Valid
4	0,392	0,374	Valid
5	0,381	0,374	Valid
Komitmen Jangka Panjang			
1	0,488	0,374	Valid
2	0,450	0,374	Valid
3	0,478	0,374	Valid
4	0,580	0,374	Valid
5	0,385	0,374	Valid
Pendidikan dan Pelatihan			
1	0,580	0,374	Valid
2	0,511	0,374	Valid
3	0,388	0,374	Valid
4	0,410	0,374	Valid
5	0,383	0,374	Valid
Pemberdayaan Karyawan			
1	0,467	0,374	Valid
2	0,416	0,374	Valid
3	0,580	0,374	Valid
4	0,463	0,374	Valid
5	0,405	0,374	Valid
Kinerja Karyawan			
1	0,759	0,374	Valid
2	0,785	0,374	Valid
3	0,754	0,374	Valid
4	0,749	0,374	Valid
5	0,739	0,374	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Spearman Brown* (α). berdasarkan

SPSS *for windows* versi 16.0 sebagai berikut :

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Spearman Brown</i>	Kritis	Keterangan
Perbaikan Berkelanjutan	0,670	0,6	Reliabel
Komitmen Jangka Panjang	0,807	0,6	Reliabel
Pendidikan dan Pelatihan	0,756	0,6	Reliabel
Pemberdayaan Karyawan	0,605	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,713	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Analisis Data

Analisis Deskriptif

Tabel 4.3 Hasil Analisa Statistik Deskriptif

Variabel	Jmh	Range	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Perbaikan Berkelanjutan	1321	6	19	25	22,02	1,225
Komitmen Jangka Panjang	1299	11	14	25	21,65	2,186
Pendidikan dan Pelatihan	1255	10	15	25	20,92	0,548
Pemberdayaan Karyawan	1316	6	19	25	21,93	2,096
Kinerja Karyawan	1301	7	18	25	21,68	2,200

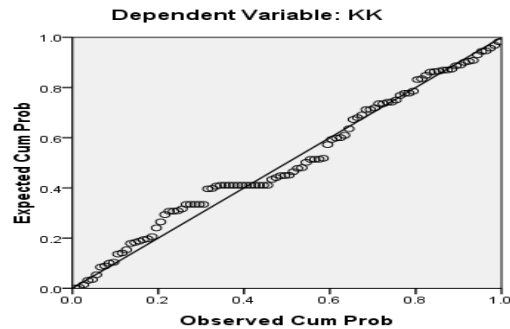
Sumber : dari data primer yang diolah, 2018

Analisis Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1

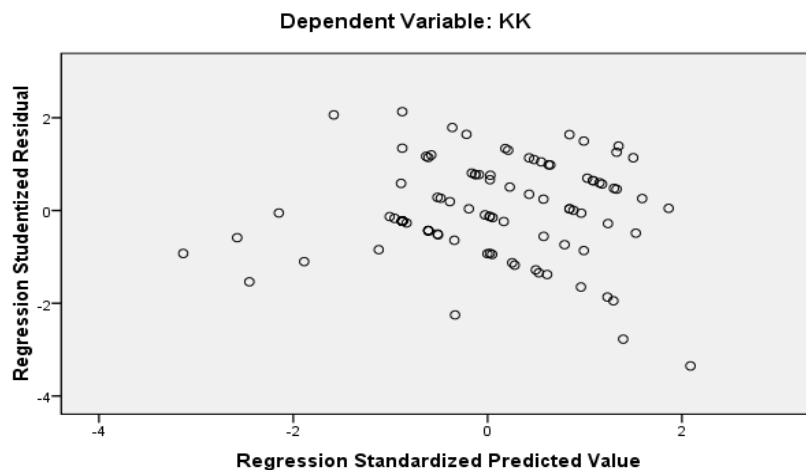
Hasil Uji Normalitas

Pada gambar 4.1 dapat dilihat bahwa grafik normal *probability plot* menunjukkan pola grafik yang normal. Hal ini terlihat dari titik yang menyebar disekitar grafik normal. Hal ini terlihat dari titik-titik yang menyebar disekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal. Oleh karena ini dapat disimpulkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitas dari program SPSS dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Scatterplot



Gambar 4.2

Hasil Uji Heteroskedastisitas

Pada gambar IV.1 dapat dilihat bahwa titik-titik pada grafik *scatterplot* tidak mempunyai pola penyebaran yang jelas dan titik-titik tersebut menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gangguan heteroskedastisitas pada model regresi.

3. Uji Multikolineartias

Hasil uji Multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4.4
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Toleran	VIF
Perbaikan Berkelanjutan	0,483	2,069
Komitmen Jangka Panjang	0,262	3,815
Pendidikan dan Pelatihan	0,359	2,788
Pemberdayaan Karyawan	0,694	1,441

Sumber: Lampiran hasil olah data, 2018

Berdasarkan tabel 4.4 di atas dapat dilihat bahwa model regresi tidak mengalami gangguan multikolinieritas. Hal ini tampak pada nilai *tolerance* masing-masing variabel lebih besar dari 10 persen (0,1). Hasil perhitungan VIF juga menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel kurang dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel bebas dalam model regresi tersebut

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui atau meramalkan besarnya pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel tak bebas (Y) Dari hasil pengolahan data dengan bantuan Program SPSS didapatkan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Standar	t	Sig
	Beta		
PB	.317	2.473	.017
KJP	.249	2.397	.026
PP	.247	2.452	.019
PK	.308	2.353	.005

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh persamaan regresi Pengaruh TQM (X) perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), pemberdayaan karyawan (X4) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y) adalah sebagai berikut:

$$Y = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

$$Y = 0.317 X_1 + 0.249 X_2 + 0.247 X_3 + 0.308 X_4 + e$$

Analisis Hasil Uji t

Digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel independent perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), pemberdayaan karyawan (X4) dengan variabel dependen kinerja karyawan (Y). Adapun hasil uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Uji t

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.
Perbaikan berkelanjutan	2,473	1,671	0,017
Komitmen jangka panjang	2,397	1,671	0,026
Pendidikan dan pelatihan	2,452	1,671	0,019
Pemberdayaan karyawan	2,353	1,671	0,005

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Menurut Tabel 4.6 hasil perhitungan perhitungan SPSS diperoleh nilai t_{hitung} dan signifikan sehingga setiap variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Perbaikan berkelanjutan
Variabel perbaikan berkelanjutan mempunyai nilai t_{hitung} (2,473) lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} (1,671) atau nilai signifikan (0,017) lebih kecil dibandingkan dengan nilai α (0,05) yang berarti H_0 ditolak atau H_a diterima yang menjelaskan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Komitmen jangka panjang
Variabel komitmen jangka panjang mempunyai nilai t_{hitung} (2,397) lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} (1,671) atau nilai signifikan (0,026) lebih kecil dibandingkan dengan nilai α (0,05) yang berarti H_0 ditolak atau H_a diterima yang menjelaskan bahwa variabel komitmen jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Pendidikan dan pelatihan
Variabel pendidikan dan pelatihan mempunyai nilai t_{hitung} (2,452) lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} (1,671) atau nilai signifikan (0,019) lebih kecil dibandingkan dengan nilai α (0,05) yang berarti H_0 ditolak atau H_a diterima yang menjelaskan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- d. Pemberdayaan karyawan
Variabel pemberdayaan karyawan mempunyai nilai t_{hitung} (2,353) lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} (1,671) atau nilai signifikan (0,005) lebih kecil dibandingkan dengan nilai α (0,05) yang berarti H_0 ditolak atau H_a diterima yang menjelaskan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai yang dipakai dalam penelitian ini adalah nilai Adjusted R^2 karena nilai ini dapat naik atau turun apabila satu variabel bebas ditambahkan ke dalam model yang diuji. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square (R^2). Nilai koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependent (Ghozali, 2005).

Nilai yang dipakai dalam penelitian ini adalah nilai Adjusted R^2 karena nilai ini dapat naik atau turun apabila satu variabel bebas ditambahkan ke dalam model yang diuji. Nilai Adjusted R^2 adalah sebesar 0,340. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel independent (X1, X2, X3, dan X4) dapat menjelaskan variabel dependent (kinerja karyawan) sebesar 34%, sedangkan sisanya diterangkan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Analisis Hasil Uji F

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), pemberdayaan karyawan (X4) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen Y (kinerja karyawan).

Tabel 4.7 Hasil Uji F

	Model	Sum of square	Df	Mean square	F	Sig.
1	Regression	67.721	4	16,93	3,944	.014 ^a
	Residual	236.259	55	4,30		
	Total	330.980	59			

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel di atas diterangkan bahwa uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel TQM (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, dan pemberdayaan karyawan) secara bersama-sama dalam mempengaruhi kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi. Kriteria pengujian F adalah sebagai berikut :

Hasil uji f, nilai f_{hitung} 3,944 lebih besar dari f_{tabel} 2,54 atau signifikan 0,00 lebih kecil dari 0,05 berarti signifikan dan H_0 ditolak atau H_a diterima yang berarti ada pengaruh positif dan signifikan variabel TQM (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan dan pemberdayaan karyawan) terhadap kinerja karyawan.

Analisis Uji Korelasi Parsial

Pengujian korelasi (*Partial Correlation*) digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel dimana variabel lainnya yang dianggap berpengaruh dikendalikan atau dibuat tetap (sebagai variabel kontrol). Menurut Sugiyono (2007) pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi sebagai berikut: 0,000-0,199 = sangat rendah, 0,200-0,399 = rendah, 0,400-0,599 = sedang, 0,600-0,799 = kuat, 0,800-1 = sangat kuat. Di bawah ini ditampilkan hasil pengujian korelasi parsial dengan bantuan SPSS:

Tabel 4. 8 Hasil Uji Korelasi Parsial
Pengaruh TQM terhadap Kinerja Karyawan

Korelasi antara	Nilai Korelasi	Signifikansi
X1-X2	0,562	0,000
X1-X3	0,653	0,000
X1-X4	0,680	0,000
X1-Y	0,724	0,000
X2-X3	0,639	0,000
X2-X4	0,619	0,000
X2-Y	0,783	0,000
X3-X4	0,579	0,000
X3-Y	0,652	0,000
X4-Y	0,628	0,000

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2018

Dari Tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai korelasi Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Komitmen Jangka Panjang (X2) adalah sebesar 0,562 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang sedang dan signifikan antara X1 dengan X2.
2. Nilai korelasi Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Pendidikan dan Pelatihan (X3) adalah sebesar 0,653 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X1 dengan X3.
3. Nilai korelasi Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Pemberdayaan Karyawan (X4) adalah sebesar 0,680 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X1 dengan X4.
4. Nilai korelasi Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,724 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X1 dengan Y.
5. Nilai korelasi Komitmen Jangka Panjang (X2) dengan Pendidikan dan Pelatihan (X3) adalah sebesar 0,639 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X2 dengan X3.
6. Nilai korelasi Komitmen Jangka Panjang (X2) dengan Pemberdayaan Karyawan (X4) adalah sebesar 0,619 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X2 dengan X4.
7. Nilai korelasi Komitmen Jangka Panjang (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,783 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X2 dengan Y.
8. Nilai korelasi Pendidikan dan Pelatihan (X3) dengan Pemberdayaan Karyawan (X4) adalah sebesar 0,579 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang sedang dan signifikan antara X3 dengan X4.
9. Nilai korelasi Pendidikan dan Pelatihan (X3) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,652 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X3 dengan Y.
10. Nilai korelasi Pemberdayaan Karyawan (X4) dengan Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,628 dengan nilai signifikan 0,000. Ini berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara X4 dengan Y.

Pembahasan

1. H1 : Perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pernyataan hipotesis pertama bahwa perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,017 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,317. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi perbaikan berkelanjutan yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Ngawi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.
2. H2 : Komitmen jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pernyataan hipotesis kedua bahwa komitmen jangka panjang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,026 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,249. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen jangka panjang yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Ngawi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.
3. H3 : Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Pernyataan hipotesis ketiga bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,247. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Ngawi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.
4. H4 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
Pernyataan hipotesis keempat bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (*P Value*) sebesar 0,005 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai koefisien regresi sebesar 0,308. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi pemberdayaan karyawan yang diberikan kepada karyawan Bank BRI Cabang Ngawi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui pula bahwa dari variabel perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan. variabel perbaikan berkelanjutan yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Dimana variabel perbaikan berkelanjutan ini mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, menyusul faktor pemberdayaan karyawan, komitmen jangka panjang. Sedangkan faktor pendidikan dan pelatihan menurut hasil penelitian ini berpengaruh positif dan juga signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi urutannya paling belakang dibandingkan dengan faktor perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan serta komitmen jangka panjang.

Sedangkan hasil analisis dalam penelitian ini berdasarkan uji korelasi koefisien terdapat hubungan yang sedang yaitu antara Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Komitmen Jangka Panjang (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X3) dengan Pemberdayaan Karyawan (X4). Nilai korelasi parsial yang memiliki hubungan yang kuat yaitu antara korelasi Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Pendidikan dan

Pelatihan (X3), Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Pemberdayaan Karyawan (X4), Perbaikan Berkelanjutan (X1) dengan Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Jangka Panjang (X2) dengan Pendidikan dan Pelatihan (X3), Komitmen Jangka Panjang (X2) dengan Pemberdayaan Karyawan (X4), Komitmen Jangka Panjang (X2) dengan Kinerja Karyawan (Y), Pendidikan dan Pelatihan (X3) dengan Kinerja Karyawan (Y) serta Pemberdayaan Karyawan (X4) dengan Kinerja Karyawan (Y)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel TQM pada karyawan Bank BRI Cabang Ngawi yang meliputi Perbaikan berkelanjutan, Komitmen Jangka Panjang, Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Karyawan sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat ditunjukkan dengan nilai signifikansi (P Value) lebih kecil dari 0,05.
2. Sedangkan dari variabel TQM pada karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel perbaikan berkelanjutan (X1) adalah variabel yang paling besar berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Karena mempunyai dengan nilai koefisien yang paling besar dibandingkan dengan variabel *Total Quality Management* yang lainnya.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran:

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan dengan menggunakan obyek penelitian di perusahaan manufaktur, karena untuk mengetahui seberapa baik perusahaan tersebut dalam menerapkan sistem TQM.
2. Diharapkan penelitian yang akan datang, sampel yang digunakan lebih banyak sehingga hasil dari analisis dari penelitian yang didapatkan akan lebih akurat.
3. Disarankan untuk menambah variabel lain selain variabel bebas lain yang relevan dengan topik penelitian, selain variabel yang diteliti yang memungkinkan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Seperti kepemimpinan atau budaya organisasi serta dilakukan pada populasi yang berbeda untuk mengetahui hasil penelitiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas. Rineka Cipta, Jakarta
- Arthur and Bohlader. 2004. *Principle of human Resource. Management*, 15th. ed. Mson, OH: South Western-Cengage Learning.
- Chyntia N Kumentas. 2010. *Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran dan Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial PT. Pos Indonesia*. Skripsi. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Ghozali Imam H. 2005. *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gujarati, Damodar, 1997, *Essentials of Econometrics*, International Editon, McGraw-Hill.
- Diana. A., dan Tjiptono. F., (2001). *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Goetsch dan Stanley B. Davis. 2002. *Pengantar Manajemen Mutu. Ed. Bahasa Indonesia*, PT. Prenhalindp, Jakarta.
- Yamit, Zulian, (2005). *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Edisi Pertama Cetakan Keempat. Penerbit Ekonisia, Yogyakarta.
- Render. B., dan Heizer. F., (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Edisi Sebelas. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ibrahim, 2000. *Pembelajaran Kooperatif*. University Press, Surabaya.
- Jogiyanto. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama BPFE, Yogyakarta.
- Nasution, M.N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Jakarta.
- Supardi. 2013. *Aplikasi Statistika dalam Penelitian*. Prima Ufuk Semesta, Jakarta.
- Rifka Khairunisa. 2008. *Pengaruh TQM dan JIT terhadap Kinerja Kualitas Perusahaan*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta.
- Teja K. Candrata. 2004. *Pengaruh TQM , Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja dan Fungsi Monitoring Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia, Kantor Pos Yogyakarta*. Skripsi. Universitas Pembangunan Veteran, Yogyakarta.

- Therese A Jointer. 2010. *Total Quality Management and Performance (The role of organization support and co-worker support)*. School of Bisness, La Trobe Universitas Bundoora, Auatralia.
- Ahyari, Agus, 2002. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi 44. Buku Satu, Yogyakarta; BPFÉ.
- Assuari, Sofyan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Revisi, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Gasporz, Vincent, 2004. *Total Quality Management*, Edisi I, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Dasar-dasra Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi Yogyakarta: BPFÉ.
- Tunggal, Amin Widjaja, 1998. *Kamus Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tampubolon, Manahan P. 2004. *Manajemen Operasi*, Edisi Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi, 2001. *Manajemen Operasi, Analisis dan Studi kasus*, Edisi ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Prawirosentono., 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Kelima, BPFÉ, Yogyakarta.