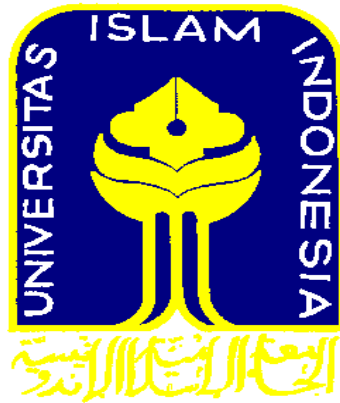


**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bank BRI Cabang Ngawi)**



SKRIPSI

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)**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai
derajat Sarjana Strata – 1 Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

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

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 23 Oktober 2018

Penulis,



Kahfi Gangsar Anugerah

PENGESAHAN

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

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

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

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal...23 Oktober 2018

Dosen Pembimbing,



(Siti Nurul Ngaini, Dra, MM.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS DI BANK BRI CABANG NGAWI)**

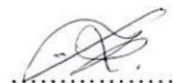
Disusun Oleh : **KAHFI GANGSAR ANUGERAH**

Nomor Mahasiswa : **14311452**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 11 Desember 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM



Penguji : Zaenal Mustofa Elqodri, Dr., MM.



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

MOTTO HIDUP

“Barang siapa berbuat kebaikan sekecil apa pun perbuatan baik itu, dia akan menyaksikan hasilnya. Begitu pula yang melakukan perbuatan buruk, sekecil apa pun perbuatan buruk itu, dia akan menyaksikan hasilnya.”

-QS. Al-Zalzalah Ayat: 7-8

“Menuntut Ilmu itu wajib atas setiap muslim”

-HR. Ibnu Majah

“Barang siapa yang menempuh jalan untuk mencari suatu ilmu. Niscaya Allah memudahkannya ke jalan menuju surga”.

-HR. Turmudzi

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

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

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **Analisis Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan (*Studi Kasus pada Bank BRI Cabang Ngawi*)**. Adapun maksud dari penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Siti Nurul Ngaini, Dra, MM. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan selama proses penulisan skripsi.
2. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc, Ph.D, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
3. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si, selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, M.M, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
5. Seluruh dosen dan karyawan UII yang penuh pengabdian telah memberikan ilmu, pengetahuan dan kerjasama.

6. Papa Mohammad Sadli Bantilan, Almarhum Mama Anna Rahmawati dan Ibu Parlina Rahayu Ningsih, terima kasih untuk didikan, bimbingan, dan do'a do'a yang tiada henti pada penulis.
7. Adek-adek ku Lala, Tegar, Gaukan, Fina, Khaysa dan Khayra Terima kasih atas kasih sayang dan segala dukungannya.
8. Sahabatku Rafika Alfia Dian Shara dan Andika Rizky Bhaskara, terimakasih sudah selalu membantuku mensupportku memberi saran dan nasihat kepadaku selama ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penyusun mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang pernah dilakukan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam pengkajian keilmuan dan mendorong penelitian-penelitian selanjutnya.

Yogyakarta,2018

Kahfi Gangsar Anugerah

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul.....	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Skripsi	v
Motto Hidup.....	vi
Abstrak	vii
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xv
Daftar Lampiran	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kualitas	8
2.1.2 Total Quality Manajemen (TQM).....	18
2.1.3 Kinerja Karyawan	26
2.2 Penelitian Terdahulu	35
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	37
2.4 Hipotesis Penelitian.....	37
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Lokasi Penelitian.....	38
3.2 Populasi Penelitian	38
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	38

3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.4.1 Data Primer	41
3.4.2 Data Sekunder	41
3.5 Skala Pengukuran Variabel.....	42
3.6 Uji Instrumen	43
3.6.1 Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen	43
3.7 Analisis Data	44
3.7.1 Analisis Deskriptif	44
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	44
3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda	46
3.7.4 Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)	47
3.7.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	48
3.7.6 Uji Hipotesis/Uji Signifikansi Simulttan (Uji Statistik F).....	48
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
4.1 Lokasi Penelitian.....	50
4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
4.1.2 Responden Berdasarkan Usia.....	51
4.1.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	51
4.1.4 Responden Berdasarkan Domisili.....	52
4.2 Uji Instrumen Penelitian	53
4.2.1 Pengujian Validitas	53
4.2.2 Uji Reliabilitas	55
4.3 Analisis Data	55
4.3.1 Analisis Deskriptif	55
4.3.1.1 Gambaran Umum Variabel Penelitian	55
4.3.2 Analisis Uji Asumsi Klasik.....	63
4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda	67
4.3.4 Analisis Hasil Uji t.....	69
4.3.5 Koefisien Determinasi (R^2).....	70
4.3.6 Analisis Hasil Uji F.....	71
4.4 Pembahasan.....	72

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	75
5.1 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 3.1 Skala Pengukuran Variabel	42
Tabel 3.2 Pengukuran Persepsi Responden dengan Skala Interval.....	43
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	51
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	52
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tempat Tinggal	52
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	54
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	55
Tabel 4.7 Hasil Analisa Statistik Deskriptif.....	56
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Tentang Perbaikan Berkelanjutan (XI)	58
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden Tentang Komitmen Jangka Panjang (X2)	59
Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Tentang Pelatihan dan Pendidikan (X3).	60
Tabel 4.11 Distribusi Jawaban Responden Tentang Pemberdayaan Karyawan (X4).	61
Tabel 4.12 Distribusi Jawaban Responden Tentang Kinerja Karyawan (Y)	62
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	66
Tabel 4.14 Hasil Regresi Linier Berganda.....	67
Tabel 4.15 Hasil Uji t.....	69
Tabel 4.16 Hasil Uji F.....	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	38
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas.....	64
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner Penelitian	79
Lampiran 2 : Data Jawaban Kuisisioner Uji Validitas	83
Lampiran 3 : Data Karakteristik Responden	88
Lampiran 4 : Data Jawaban Kuisisioner Responden	90
Lampiran 5 : Hasil Uji Hipotesis	100
Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	101
Lampiran 7 : Hasil Uji Asumsi Klasik.....	103
Lampiran 8 : Hasil Uji t	105
Lampiran 9 : Hasil Uji Koefisien Determinasi	105
Lampiran 10 : Hasil Uji F	105

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi ekonomi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap perusahaan yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia bisnis harus memiliki keunggulan. Pada umumnya, setiap pelaku bisnis akan memberikan perhatian penuh kepada kinerja karyawan karena kinerja karyawan dianggap sebagai salah satu faktor kunci sukses didalam berkompetesi. Pemberian pelayanan berupa jasa yang sangat memuaskan konsumen maka tercapailah tujuan perusahaan yaitu kepuasan pelanggan akan tercapai dengan baik. Suatu perusahaan tidak dapat memperoleh keunggulan bersaing dengan hanya mengadopsi teknologi baru secara tepatataumengelola aktiva dan kewajiban finansial dengan baik. Perusahaan dituntut harus mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah-ubah dan bersaing dalam pasar yang sangat tepat dengan melakukan perbaikan berkelanjutan.

Pada umumnya, kinerja karyawan merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang ideal dalam sebuah organisasi. Tanpa karyawan tidak akan ada kebutuhan-kebutuhan akan pengelolaan sumber daya lainnya. Karena aktivitas-aktivitas kinerja ini melibatkan orang-orang sebagai karyawan, maka karyawan merupakan salah satu unsur yang paling dominan dan strategis dalam usaha pencapaian tujuan. Sehingga dalam suatu organisasi aktivitas-aktivitas ini perlu untuk direncanakan dan dikelola secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan-tujuan dan hasil seperti yang dikehendaki.

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.

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan TQM, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya (Sim dan Killough, 1998). Hal ini disebabkan oleh berbagai macam pemborosan dalam proses produksi yang dapat mengurangi profitabilitas perusahaan. Disamping itu peran *continuous improvement* pada perusahaan secara terus menerus dapat memperbaiki tingkat kinerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja dalam suatu 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, Bank BRI Cabang Ngawi tidak lepas dari 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 nafkah saja, atau bekerja sebagai formalitas dengan kegiatan apel dan presensi saja, kurangnya motivasi kerja, tidak sejalanannya 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 secara terus menerus melalui produk, proses, lingkungan dan kinerja karyawan (Tjiptono dan 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 atasan kurang memberikan dukungan- dukungan yang positif. Seperti kurangnya motivasi kepada karyawan secara optimal, kurangnya kebijakan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya pendekatan terhadap karyawan sehingga berdampak kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan. Fenomena yang terjadi pada Bank BRI Cabang Ngawi, dimana terdapat karyawan dalam menyelesaikan tugas kurang tepat waktu sehingga target tidak terpenuhi sesuai harapan perusahaan.

Maka dari itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja Karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan dari latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Apakah implementasi TQM dapat berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi.?
2. Diantara variabel TQM untuk indikator perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), pemberdayaan karyawan (X4) manakah yang paling dominan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi.?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh implementasi TQM terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi.
2. 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.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mafaat Teori

Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan fenomena masalah yang diteliti sehingga mampu memberikan analisis komparatif (perbandingan) antara teori dengan fakta yang diperoleh dari hasil penelitian.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan petunjuk bahwa hasil riset dapat diterapkan pada praktek yang nyata atau paling tidak dapat digunakan sebagai acuan dalam memperbaiki praktek yang sudah ada.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan tentang landasan teori yang mendukung penelitian ini, merupakan penjabaran dari konsep *Total Quality Management (TQM)* dan kinerja karyawan, hipotesis yang didapat dari landasan-landasan teori tersebut, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi variabel penelitian dan definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang menjadi obyek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian, analisis data dan interpretasi hasil dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kualitas

1. Pengertian kualitas

Menurut istilah Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002), kata kualitas berarti mutu, yaitu tingkat baik buruknya sesuatu. Akan tetapi banyak pakar dan organisasi yang mencoba mendefinisikan kualitas (mutu) berdasarkan sudut pandangnya masing-masing seperti yang terurai di bawah ini (Uhar Suharsaputra, 2010):

- a) Menurut Joseph Juran, kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna.
- b) Menurut Edward Deming, suatu tingkat yang dapat diprediksi dari keseragaman dan kebergantungan pada biaya rendah dan sesuai dengan pasar.
- c) Welch Jr mengatakan bahwa kualitas adalah jaminan kesetiaan pelanggan, pertahanan terbaik melawan saingan dari luar, dan satu-satunya jalan menuju pertumbuhan dan pendapatan yang langgeng.
- d) Menurut Jay Hazer (2015) dalam bukunya Kualitas adalah keseluruhan fitur dan karakteristik sebuah produk atau jasa yang mengandalkan pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dijanjikan dan tersirat

- e) Menurut ISO 2000, kualitas adalah totalitas karakteristik suatu produk (barang dan jasa) yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikan atau ditetapkan.
- f) Menurut **Soewarso Hardjosudarmo**, bahwa yang dimaksud kualitas adalah penilaian subyektif dari pada “costumer” penentuan ini ditentukan oleh persepsi “costumer” terhadap produk dan jasa.

Dari beberapa pendapat tokoh di atas, terdapat beberapa kesamaan yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- a) Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- b) Kualitas menyangkut produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.
- c) Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (misalnya apa yang dianggap kualitas saat ini, mungkin dianggap kurang berkualitas pada masa mendatang)

Akan tetapi Menurut Permadi, mutu jasa pendidikan bersifat relatif (sesuai dengan kebutuhan pelanggan), dan bukan bersifat absolute. Dengan kata lain, mutu pendidikan akan baik dan memuaskan jika sesuai atau melebihi kebutuhan para pelanggan yang bersangkutan. Dalam pendidikan, yang dimaksud dengan pelanggan atau klien (*client*) dibagi menjadi dua, yakni pelanggan internal dan pelanggan eksternal.

- a) Pelanggan internal (*internal custeomer*) adalah orang-orang yang berada dalam organisasi sekolah, yaitu guru, staf tata usaha, pesuruh (*office boys*) cleaning service, pelayan ternis dan komponen lainnya.

b) Pelanggan eksternal (*eksternal costumer*) adalah orang-orang yang berada di luar organisasi sekolah yang memperoleh layanan dari sekolah.

Pelayanan eksternal dibagi menjadi dua macam, yakni:

a) Pelanggan primer (*primary costumer*) adalah pelanggan utama, yakni orang-orang yang langsung bersentuhan dengan jasa-jasa pendidikan yang diberikan oleh sekolah, seperti peserta didik.

b) Pelanggan sekunder (*secondary costumer*) adalah pihak-pihak lain yang secara tidak langsung terimbas dari layanan pendidikan yang diberikan oleh sekolah, yaitu orang tua siswa, masyarakat, pemerintah dan dunia usaha dan industri sebagai pengguna tenaga kerja.

2. Indikator kualitas

Seperti jelaskan di atas, bahwa para pakar telah mendefinisikan kualitas secara beragam menurut pendapatnya masing-masing, begitu juga dengan indikator kualitas. David A Gavin mengemukakan delapan dimensi atau kategori kritis dari kualitas (Nanang Hanafiah Dan Cucu Suhana, 2009), yaitu:

a) *Performance* (kinerja). Karakteristik kinerja utama produk.

b) *Feature* (profil). Aspek sekunder dari kinerja, atau kinerja tambahan dari suatu produk.

c) *Reliability* (kedapatdipercayaan). Kemungkinan produk malfungsi atau tidak berfungsi dengan baik, dengan konteks ini produk atau jasa dapat dipercaya dalam menjalankan fungsinya.

- d) *Conformance* (kesesuaian). Kesesuaian atau cocok dengan keinginan atau kebutuhan konsumen.
- e) *Durability* (daya tahan). Daya tahan produk atau masa hidup produk, baik secara ekonomis maupun teknis.
- f) *Serviceability* (kepelayanan). Kecepatan, kesopanan, kompetensi, mudah diperbaiki.
- g) *Aesthetics* (keindahan). Keindahan produk dalam desain, rasa, suara atau bau dari produk, dan ini bersifat subyektif.
- h) *Perceived quality* (kualitas yang dipersepsi). Kualitas dalam pandangan pelanggan atau konsumen.

Menurut Uhar Suharsaputra (2010) dalam bukunya konsep strategi pembelajaran, bahwa indikator dalam suatu pendidikan adalah mencakup input, proses dan output pendidikan. Input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Seperti terurai berikut ini:

- a) Input sumber daya, meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru termasuk guru BP, karyawan, siswa) dan sumber daya lainnya (peralatan, perlengkapan, uang dan bahan)
- b) Input perangkat lunak, meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundang-undangan, deskripsi tugas, rencana dan program.

c) Input harapan-harapan, berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-saran yang ingin dicapai oleh sekolah.

Kesiapan input sangat diperlukan agar proses dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu tinggi rendahnya suatu input dapat diukur dari tingkat kesiapan proses dapat dikatakan bermutu tinggi jika pengkoordinasian dan penyerasian serta pepaduan input sekolah (guru, siswa, kurikulum, uang dan peralatan) dilakukan secara harmonis sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendinging motivasi dan minat belajar dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik.

Evaluasi pun harus menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak boleh ditinggal sampai akhir studi. Hasilnya harus dibicarakan dengan murid dengan tujuan untuk melengkapi hasil evaluasi. Sifat melibatkan seluruh elemen akan sangat membantu dalam membangun kecakapan analitis para pelajar.

Kualitas dalam konteks pendidikan adalah mengacu pada prestasi yang dicapai oleh anak didik atau sekolah pada setiap kurun waktu tertentu. Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil tes kemampuan akademis, (misalnya ukangan umum, UAS, EBTA dan UNAS). Dapat pula prestasi dibidang lain, seperti prestasi disuatu cabang olahraga, seni atau ketrampilan tambahan tertentu.

Sedangkan menurut PP No. 19 tahun 2005 disebutkan bahwa pendidikan di Indonesia menggunakan delapan standar yang menjadi acuan

dalam membanun dan meningkatkan kualitas pendidikan. Standar Nasional Pendidikan merupakan kriteria minimal setelah sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia, adapun delapan standar yang menjadi kriteria minimal tersebut yaitu:

- a) Standar isi,
- b) Standar proses,
- c) Standar kompetensi lulusan,
- d) Standar pendidik dan tenaga kependidikan,
- e) Standar sarana prasarana,
- f) Standar pengelolaan,
- g) Standar pembiayaan,
- h) Standar penilaian pendidikan.

Standar Nasional Pendidikan bertujuan menjamin kualitas pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat (PP 19/2005 Pasal 4).

3. Prinsip-prinsip Kualitas

Pinsip kualitas adalah sejumlah asumsi yang dinilai dan diyakini memiliki kekuatan untuk mewujudkan mutu. Akan hal ini, beberapa ahli dan organisasi menconba merumuskan prinsip-prinsip yang paling tepat untuk mewujudkan kualitas dalam organisasi atau kelembagaan.

Menurut Deming ada empat belas prinsip kualitas yang harus dilakukan jika menghendaki tercapainya suatu kualitas, yaitu:

- a) Menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa dengan adanya tujuan suasana bisnis yang kompetitif.
- b) Adopsi filosofi baru.
- c) Menghentikan ketergantungan pada adanya dengan upaya pencapaian kualitas.
- d) Menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis adalah terletak pada harga.
- e) Peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna peningkatan kualitas dan produktivitas.
- f) Pelatihan dalam pekerjaan
- g) Kepemimpinan kelembagaan
- h) Menghilangkan rasa takut
- i) Menghilangkan penghalang antar departemen.
- j) Mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target, dan mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan kualitas kerja.
- k) Kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah.
- l) Hilangkan penghambat yang dapat menghilangkan hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya.
- m) Lembagakan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat.
- n) Setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.

Josep Juran berpendapat bahwa ada 10 prinsip dalam suatu kualitas, yaitu:

- a) *Build awareness of opportunities to improve* (membangun kepedulian untuk perbaikan atau peningkatan)
- b) *Set goals for improvement* (menentukan tujuan-tujuan untuk peningkatan)
- c) *Organize to reach goals* (mengorganisasi untuk pencapaian tujuan)
- d) *Provide training* (menyelenggarakan pelatihan)
- e) *Carry out projects to solve problems* (mendorong pembangunan pemecahan masalah)
- f) *Report progress* (melaporkan perkembangan)
- g) *Give recognition* (memberikan pengakuan)
- h) *Communicate result* (mengkonsumsikan hasil-hasilnya)
- i) *Keep score*
- j) *Maintain momentum by making improvement part of the regular systems and processes of the company* (menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari sistem dan proses regular perusahaan)

Sedangkan menurut Philip Crosby, ada empat prinsip kualitas, yaitu:

- a) Kesesuaian dengan tuntutan
- b) Pencegahan terhadap mutu rendah dengan pengawasan, bukan penilaian atau koreksi.
- c) Standar performa adalah tidak ada kesalahan, bukan “hal itu hampir mendekati”

d) Pengukuran kualitas

Akan tetapi menurut versi ISO, terdapat delapan prinsip kualitas yaitu:

- a) *Customer focused organisation* (orientasi pelanggan).
- b) *Leadership* (kepemimpinan),
- c) *Involvement of people* (keterlibatan orang-orang),
- d) *Process approach* (pendekatan proses),
- e) *System approach to management* (penggunaan pendekatan sistem pada manajemen),
- f) *Continual improvement* (perbaikan secara berkelanjutan),
- g) *Factual Approach to decision making* (pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan).
- h) *Mutually beneficial supplier relationship* (hubungan yang saling menguntungkan dengan supplier)

4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas

Kualitas yang dicapai oleh manusia atau suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang datang dari dalam maupun dari luar, faktor-faktor tersebut antara lain:

- a) Sumber daya; perusahaan harus mempunyai fleksibilitas dalam mengatur semua sumber daya sesuai dengan kebutuhan setempat. Selain itu dari produk/jasa yang dihasilkan dari perusahaan, pengelolaan keuangan harus ditujukan untuk:

- 1) Memperkuat perusahaan dalam menentukan dan mengisolasi dana sesuai dengan skala prioritas yang telah ditetapkan untuk proses peningkatan kualitas
 - 2) Pemisahan antara biaya yang bersifat tetap dari proses pengadaannya.
 - 3) Pengurangan kebutuhan birokrasi pusat.
- b) Pertanggung jawaban (*accuantability*); perusahaan dituntut memiliki akuntabilitas baik kepada masyarakat maupun pemerintah.

Hal ini merupakan perpaduan antara komitmen terhadap standar keberhasilan dan harapan dari masyarakat atau kinerja karyawan. Pertanggung jawaban ini bertujuan untuk meyakinkan bahwa dana perusahaan digunakan sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanandan jika mungkin untuk menyajikan informasi mengenai apa yang sudah dikerjakan. Untuk itu setiap perusahaan harus memberikan laporan pertanggung jawaban dan mengomunikasikannya dengan

- c) Kurikulum; berdasarkan kebijakan perusahaan yang telah ditentukan secara nasional, perusahaan bertanggung jawab untuk mengembangkan kebijakan baik dari standar materi (*content*) dan proses penyampaiannya.

Ada tiga yang harus diperhatikan dalam hal ini yaitu:

- 1) Pengembangan mutu tersebut harus memenuhi kebutuhan setiap karyawan.
- 2) Bagaimana mengembangkan ketrampilan pengelolaan untuk menyajikan pengembangan kinerja tersebut kepada karyawan sedapat

mungkin secara efektif dan efisien dengan memperhatikan sumber daya yang ada.

- 3) Mengembangkan berbagai pendekatan yang mampu mengatur perubahan sebagai fenomena alamiah di perusahaan.
- d) Personil perusahaan; perusahaan bertanggung jawab dan terlibat dalam proses perekrutan (dalam arti menentukan kriteria penentuan kinerja karyawan). Sementara itu pembinaan profesional dalam rangka pembangunan kapasitas atau kemampuan kepala perusahaan dan pembinaan ketrampilan karyawan dalam pengimplementasian kebijakan lainnya dilakukan secara terus menerus atas inisiatif perusahaan. Untuk itu birokrasi diluar perusahaan berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan.

2.1.2 Total Quality Manajemen (TQM)

1. Pengertian 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.

Yamit (2005:181) menyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* adalah sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan kualitas, produktivitas dan kinerja lain secara signifikan dalam perusahaan.

2. Karakteristik *Total Quality Management*

Menurut Carter (2009) Karakteristik-karakteristik TQM berikut bersifat umum untuk semuanya.

- a) Tujuan perusahaan bagi semua aktivitas bisnisnya adalah untuk melayani pelanggan. Karyawan diharuskan untuk mengidentifikasi pelanggan mereka, serta menentukan kebutuhan dan prioritas pelanggan tersebut melalui proses interaksi dengan mereka. Secara
- b) Manajemen puncak memimpin secara aktif dalam perbaikan mutu.
- c) Semua karyawan terlibat secara aktif dalam perbaikan kualitas (mutu).
- d) Perusahaan memiliki sistem untuk mengidentifikasikan masalah kualitas (mutu), mengembangkan solusi, dan menetapkan tujuan perbaikan kualitas (mutu).
- e) Perusahaan menghargai karyawannya dan memberikan pelatihan terus-menerus serta pengakuan atas pencapaian.

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.

3. Kriteria *Total Quality Management*

Menurut Tunggal (1998) sebagai suatu kumpulan prinsip-prinsip. Konsep-konsep penting dalam kriteria pengujian penghargaan Balridge adalah sebagai berikut:

- a) Mutu adalah didefinisikan oleh pelanggan
- b) Kepemimpinan senior usaha perlu menciptakan nilai mutu yang jelas dan membangun nilai ke dalam *care* perusahaan
- c) Keunggulan mutu diperoleh dari sistem dan proses yang di desain dengan baik dan yang dilaksanakan dengan baik.
- d) Perbaikan berkesinambungan baru merupakan bagian dari manajemen serta semua sistem dan proses
- e) Perusahaan perlu mengembangkan tujuan serta juga rencana strategic dan operasional untuk mencapai kepemimpinan mutu
- f) Memperpendek waktu tanggapan dari semua operasi dan proses dari kebutuhan perusahaan sebagai bagian dari usaha perbaikan mutu

- g) Operasi dan keputusan perusahaan harus didasarkan pada fakta dan data
- h) Semua karyawan harus secara tepat dilatih dan dikembangkan serta dilibatkan dalam aktivitas mutu
- i) Mutu desain dan pencegahan kesalahan harus merupakan unsur utama dalam sistem mutu
- j) Perusahaan perlu mengkomunikasikan persyaratan mutu kepada pemasok dan bekerja untuk meningkatkan kinerja mutu pemasok.

4. Manfaat *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Muhandri dan Kadarisman (2008). Perusahaan yang menghasilkan mutu produk yang lebih baik dan mampu memberikan jaminan kepada konsumen, akan mendapatkan citra positif dari konsumen. Selanjutnya, posisi persaingan semakin baik, pemasaran semakin luas, bahkan sampai ke posisi ekspor. Harga produk dapat lebih ditingkatkan, sehingga keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar.

Menurut Hardjosoedarmo (2004), penerapan TQM akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan, yaitu :

- a) Karyawan akan menjadi lebih loyal kepada organisasinya dan menganggap bahwa keberhasilan organisasi identik dengan keberhasilan pribadi.
- b) Karyawan akan menunjukkan pekerjaan mutu, karena percaya akan mutu, sehingga organisasi tidak lagi terlalu bertumpu pada struktur untuk menciptakan tatalaku mutu.

- c) Karyawan akan mengorganisasikan dirinya secara sukarela untuk melakukan perbaikan proses tanpa campur tangan, tekanan, ataupun dorongan manajemen.
- d) Karyawan baru, terlepas dari latar belakang dan orientasinya, dengan mudah akan menyesuaikan diri pada budaya mutu yang telah terbentuk dalam organisasi, sehingga pergantian, absensi dan unjukrasa dapat dikurangi, bahkan ditiadakan.

Menurut Tjiptono dan Diana (2003) ada empat (4) perbedaan pokok antara TQM dengan metode manajemen lainnya, yaitu :

Pertama, dasar teoritis dari TQM adalah statistika. Inti dari TQM adalah pengendalian proses statistikal yang didasarkan pada penarikan contoh (*sampling*) dan analisis varians (ragam)

Kedua, sumber inovasinya. Inovasi TQM sebagian besar dihasilkan para pionir yang pada umumnya adalah insinyur teknik industri dan ahli fisika yang bekerja di sektor industri dan pemerintah.

Ketiga, asal Negara kelahirannya. Sebaliknya TQM semula berasal dari Amerika Serikat, kemudian lebih banyak dikembangkan di Jepang dan kemudian berkembang ke Amerika Utara dan Eropa. Jadi TQM mengintegrasikan keterampilan teknikal dan analisis dari Amerika, keahlian implementasi dan pengorganisasian Jepang, serta tradisi keahlian dan integritas dari Eropa dan Asia.

Keempat, proses diseminasi atau penyebaran. Penyebaran sebagian besar manajemen modern bersifat hirarkis dan *top-down*. Yang mempelopori

biasanya adalah perusahaan-perusahaan raksasa seperti *General Electric*, IBM dan General Motors. Sedangkan gerakan perbaikan kualitas merupakan proses *bottom up*, yang dipelopori perusahaan-perusahaan kecil. Dalam implementasi TQM, penggerak utamanya tidaklah selalu Chief Executive Officer (CEO), tetapi seringkali malah manajer departemen, atau manajer divisi.

Menurut Nasution (2005), manfaat atau pengaruh *Total Quality Management* dikelompokkan menjadi dua yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan (manfaat rute pasar) dan meningkatkan keluaran bebas dari kerusakan (manfaat rute biaya). Penerapan TQM di perusahaan akan memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun karyawannya. Dengan menerapkan TQM, maka manfaat yang diperoleh perusahaan dapat dilihat dari dua (2) sisi, yaitu dari perbaikan dari posisi persaingan dan pengurangan cacat produk yang dihasilkan. Jika produk cacat dapat diminimumkan, maka biaya mutu (produk gagal, pekerjaan ulang, pemeriksaan dan pengembalian dari konsumen) akan berkurang, dan lebih jauh lagi mengurangi total biaya produksi. Perusahaan yang menghasilkan mutu produk yang lebih baik dan mampu memberikan jaminan kepada konsumen, akan mendapatkan citra positif dari konsumen. Selanjutnya, posisi persaingan semakin baik, pemasaran semakin luas, bahkan sampai ke posisi ekspor. Harga produk dapat lebih ditingkatkan, sehingga keuntungan yang diperoleh menjadi lebih besar (Muhandri dan Kadarisman, 2008).

2.1.3 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 kerja secara kualitas dan kuantitas 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 yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya (Sondang 2002: 168). Pengertian kinerjalainnya yang disampaikan oleh Kartono, mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oeh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan (Kartono 2002: 32).

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

- a) Perbaiki 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. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Winardi (1996) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan.

Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (2000; dalam Mangkunegara, 2010) yang merumuskan bahwa:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability} + \textit{Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude} + \textit{Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowlage} + \textit{Skill}$$

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut:

a) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (1995), kinerja SDM dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a) Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi;
- b) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi *attitude, personality*, pembelajaran, dan motivasi;

- c) Faktor organisasi yang terdiri sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Dale Timple (1992; dalam Mangkunegara, 2010), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2009) meliputi:

- a) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
- b) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja

pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;

- c) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Davis dan J.W Newstrom (2002: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

a) Faktor Kemampuan

- 1) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
- 2) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.

b) Faktor Motivasi

- 1) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- 2) Serikat kerja kebutuhan individu, fisiologi, *social* dan *egoistic*
- 3) Kondisi fisik: lingkungan kerja

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu variabel organisasi dan individual. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan salah satunya ditentukan kecerdasan

yang dimilikinya. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi.

3. 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.

4. 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.

5. 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 para manajer 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 dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang

diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik. Ada beberapa alasan untuk 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.

6. Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang di antara lain termasuk:

- a) Kuantitas.
- b) Kualitas.
- c) Jangka waktu.
- d) Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Sedangkan menurut Umar (2003: 101) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

- a) Kualitas pekerjaan.
- b) Kejujuran karyawan.
- c) Inisiatif.
- d) Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan.
- e) Sikap dan tanggung jawab.

f) Kerja sama dan keandalan.

2.2 Penelitian Terdahulu

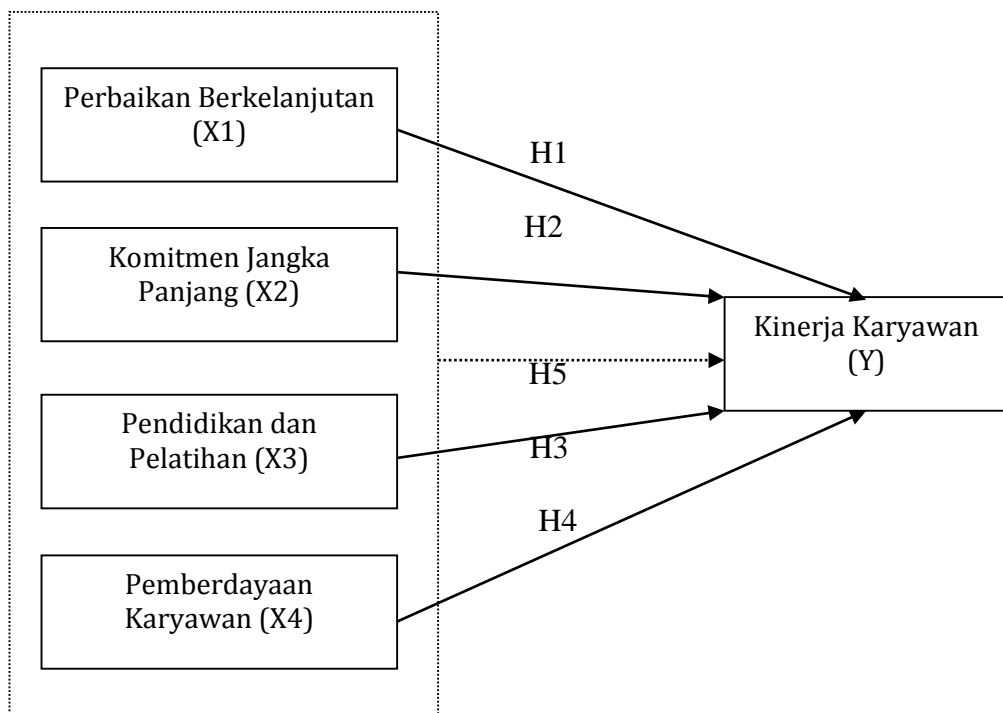
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel Dependen dan Independen	Hasil Penelitian
1	Kadek Teja Candrama (2011)	Pengaruh Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, dan Fungsi Mentoring terhadap kinerja karyawan PT. Kantor Pos, Kantor Pos Yogyakarta	Variabel dependen : Total Quality Management (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kedisiplinan Kerja (X3), dan Fungsi Mentoring (X4) Variabel dependen (terikat/Y) Kinerja Karyawan.	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
2	Rifka Khairunisa (2008)	Pengaruh TQM dan Just In Time terhadap Kinerja Kualitas Perusahaan di Perusahaan	Variabel dependen (X): TQM (X1), JIT (X2)	Hasil hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan TQM

		Manufaktur di Kabupaten Tangerang	Variabel independen (Y) Kinerja kualitas perusahaan	dan JIT terhadap kinerja kualitas perusahaan
3.	Therese A. Joiner (2005)	<i>Total Quality Management and performance (The role of organization support and co-worker support)</i>	<i>Variabel dependen (X): TQM (X1) Organization support (X2) Co-worker support (X3) Variabel independen (Y) : performance</i>	<i>Value Research: there is incruasing reorganization of the importuance of human factor in succesful TQM implementation. Within this context , to provious researchbhas empirically axamined the synergistic moderating effect of co-worker support and organzation support on the relationshipbbet wen TQM and performance</i>
4.	Cynthia N. Kumentas (2010)	Pengaruh TQM, Sistem Pengukuran Kinerja dan Penghargaan terhadap Manajerial PT. POS INDONESIA	Variabel dependen (X): TQM (X1) Pengukuran Kinerja (X2) Sistem Penghargaan (X3) Variabel independen (Y) : Kinerja Manajerial	Hasil pengujian hipotesis ketiga diperoleh nilai 0.191 yang menyatakan tidak signifikan. Dari ketiga variabel <i>total quality management</i> , sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan hanya sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini digambarkan dalam sebuah bagan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis (Therese A. Joiner, 2005 dan Goetsch and Davis dalam Chyntia, 2010). Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

2.4 Hipotesis Penelitian

Dengan berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis tersebut di atas, maka dapat diajukan anggapan bahwa variabel TQM terdiri dari indikator perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pelatihan (X3), dan pemberdayaan karyawan (X4) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 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 63217.

3.2 Populasi Penelitian

Populasi adalah kumpulan dari objek yang akan diteliti (Sugiyono, 2014), dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank BRI Cabang Ngawi yang berjumlah 60 karyawan. Adapun responden berdasarkan kriteria tertentu dalam penelitian ini adalah; 1) karyawan tetap bukan karyawan kontrak di Bank BRI Cabang Ngawi, 2) memiliki masa kerja minimal 2 tahun pada periode penyusunan laporan penelitian (Nurillah & Muid, 2014).

3.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah menjelaskan karakteristik dari obyek (properti) ke dalam elemen-elemen yang dapat diobservasi yang menyebabkan konsep dapat diukur dan dioperasionalkan di dalam riset. Hasil dari pengoperasional konsep ini adalah definisi konsep dari masing-masing variabel dan konsep yang digunakan di riset (Sugiyono, 2014).

Menurut Sugiyono (2014) variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau tumbuhnya variabel

dependent (terikat) dalam penelitian. Dalam penelitian ini variabel bebas (X) yaitu TQM terdiri dari indikator, meliputi :

a. Perbaikan berkesinambungan (X1), yaitu produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan dengan memanfaatkan proses-proses yang berkelanjutan antara pelanggan atau konsumen dengan perusahaan (Goetsch dan Davis, 2002), indikatornya meliputi:

- 1) Permintaan konsumen sebagai acuan dalam pengembangan produk
- 2) Memiliki pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk/jasanya
- 3) Menerima tentang masukan kritik dan saran
- 4) Evaluasi kinerja manajemen
- 5) Perbaikan cara kerja perusahaan

b. Komitmen jangka panjang (X2), adalah paradigma baru dalam melakukan bisnis (Goetsch dan Davis, 2002), indikatornya meliputi:

- 1) Komunikasi untuk mencapai target jangka panjang.
- 2) Menambah/mengurangi fasilitas pelayanan
- 3) Pencapaian target perusahaan
- 4) Target jangka panjang
- 5) Mentaati peraturan/kebijakan dari perusahaan

c. Pendidikan dan Pelatihan (X3), adalah merupakan faktor yang paling fundamental dalam menerapkan TQM di dalam perusahaan (Goetsch dan Davis, 2002), indikatornya meliputi :

- 1) Pelatihan kepada karyawan sesuai bidang pekerjaan
- 2) Pelatihan manajemen untuk membuat keputusan

- 3) Pelatihan dan pendidikan mampu memotivasi
 - 4) Pendidikan meningkatkan kemampuan
 - 5) Pengalaman organisasi
- d. Pemberdayaan karyawan (X4) adalah salah satu faktor yang penting dalam penerapan TQM dalam perusahaan (Goetsch dan Davis, 2002), indikatornya meliputi:
- 1) Wewenang dan tanggungjawab
 - 2) Membuat keputusan
 - 3) Keterbukaan perusahaan
 - 4) Motivasi karyawan
 - 5) Kenyamanan pekerjaan

Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y) adalah peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja ditempat kerja atau perusahaan (Arthur and Bohlander, 2004), indikatornya meliputi:

- 1) Kualitas kerja yang maksimal
- 2) Pekerjaan berdasarkan informasi yang valid/akurat
- 3) Kemampuan yang dapat dipercaya oleh konsumen
- 4) Kemampuan dan kapabilitas yang tinggi
- 5) Penyampaian informasi dengan baik

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui :

3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. (Supardi, 2013). Data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

a. Penyebaran Kuesioner

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

b. Wawancara

Wawancara dilakukan berupa wawancara secara bebas maupun terpimpin yang kalimatnya dibuat sendiri sesuai dengan obyek penelitian yaitu tentang pengaruh *Total Quality Manajemen* terhadap kinerja karyawan.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada (Supardi, 2013). Data sekunder dalam penelitian ini dilakukan dengan cara studi kepustakaan, yaitu dengan menelusuri dan mengkaji

berbagai peraturan perundang-undangan atau alternatif yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.

3.5. Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel yang akan diteliti yaitu skala interval. Skala interval adalah ukuran yang tidak semata-mata menunjukkan urutan (*ranking*) obyek penelitian berdasarkan suatu atribut, tetapi juga memberikan informasi tentang jarak perbedaan (interval) antara tingkatan obyek yang satu dengan tingkatan obyek yang lain (Sugiyono, 2005:96). Untuk mengukur tanggapan atau sikap responden tersebut, maka peneliti menggunakan skala likert. Dalam skala likert (Cooper dan Emory, 1997:151) dikutip oleh Yuni Nugraha (2009) dalam <http://yuninugraha.blogdetik.com/20018/03/18/metodelogi-penelitian/> umumnya berisi lima bagian skala terhadap pernyataan-pernyataan (*statements*) yang diajukan oleh peneliti dalam kuesioner.

Adapun skor tiap jawaban dari setiap pertanyaan atau pernyataan mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat positif seperti pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1
Skala Pengukuran Variabel

Sangat Tidak Setuju	STS	1
Tidak Setuju	TS	2
Cukup Setuju	CS	3
Setuju	S	4
Sangat Setuju	SS	5

Sedangkan pengukuran persepsi responden digunakan interval sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Kelas Interval}}$$

$$\text{Kelas Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,80$$

Tabel 3.2
Pengukuran Persepsi Responden dengan Skala Interval

Interval	Interpretasi
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Baik
1,80 – 2,59	Tidak Baik
2,60 – 3,39	Ragu-ragu
3,40 – 4,39	Baik
4,40 – 5,00	Sangat Baik

3.6 Uji Instrumen

3.6.1 Uji Validitas dan Relibilitas Instrumen

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Arikunto, 1998). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung > r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung < r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan uji yang dipakai untuk menunjukkan kehandalan suatu kuesioner. Uji reliabilitas didefinisikan sebagai indeks untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur yang digunakan dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pada penelitian ini, uji reliabilitas alat ukur yang adalah dengan menggunakan *Spearman Brown* (α). Statistik ini berguna untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan reliabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Spearman Brown* $> 0,6$ (Sutrisno, H, 2006).

3.7 Analisis Data

3.7.1 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).

3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (variabel bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Arikunto, 2008). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat atau dengan melihat histogram dari residualnya.

Dasar pengambilan keputusannya adalah (Ghozali, 2005):

- a) Jika data (titik) menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidaknya mengikuti arah garis arah diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

3) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independent). Apabila terjadi korelasi (Ghozali, 2005). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- a) Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel bebas banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel terikat.
- b) Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel bebas. Apabila antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
- c) Multikolinearitas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *Varaince Inflation factor* (VIF) Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya.

3.7.3 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):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Di mana:

Y	= Variabel dependen (X) (kinerja karyawan)
a	= Konstanta
b1, b2, b3, b4	= Koefisien garis regresi
X1,X2,X3,X4	=Variabel independen (X), yaitu TQM:perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan) dan variabel dependent Y= kinerja karyawan)
e	= <i>error</i> /variabel pengganggu

3.7.4. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antara variabel X dan Y, apakah variabel X1, X2, X3, dan X4 (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan) benar-benar berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja karyawan) secara terpisah atau parsial (Ghozali, 2005). Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah:

Ho : Variabel-variabel bebas (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Ha : Variabel-variabel bebas (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali,2005) adalah menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

- a. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) terhadap variabel terikat (Y).
- b. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel bebas (X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4) terhadap variabel terikat (Y).

3.7.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa baik sampel menggunakan data (Gujarati, 1997). R^2 mengukur besarnya jumlah reduksi dalam variabel dependen yang diperoleh dari penggunaan variabel bebas R^2 mempunyai nilai antara 0 sampai 1, dengan nilai R^2 yang tinggi berkisar antara 0,7 sampai 1. R^2 yang digunakan adalah nilai adjusted R^2 yang disesuaikan. Adjusted R^2 merupakan indikator untuk mengetahui pengaruh penambahan suatu variabel independent ke dalam persamaan.

3.7.6 Uji Hipotesis/ Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel-variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

H_0 : Variabel-variabel bebas TQM yaitu perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan

karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Ha : Variabel-variabel bebas TQM yaitu perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali,2005) adalah dengan menggunakan angkaprobabilitas signifikansi, yaitu:

- a) Apabila probabilitas signifikansi > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- b) Apabila probabilitas signifikansi < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Berikut ini akan dikemukakan gambaran umum responden yang menjadi obyek penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang sudah bekerja selama lebih dari 2 tahun. Kuesioner yang disebar sebanyak 60 kuesioner yang diberikan kepada responden dari jumlah sampel sebesar 60 karyawan. Responden dibagi menjadi 5 kategori:

4.1.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat menunjukkan kondisi fisik dari seseorang. Dalam kaitannya dengan bidang kesehatan, jenis kelamin sering kali memberikan arti akan kekuatan fisik seseorang. Gambaran umum mengenai responden di Bank BRI Cabang Ngawi berdasarkan jenis kelamin dapat ditabulasikan sebagai berikut :

Tabel 4.1
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	43	71,7
Perempuan	17	28,3
Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan responden berjenis kelamin perempuan adalah terbanyak yang berjumlah 43 responden (71,7%), sedangkan sisanya adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yang berjumlah 17 (28,3%).

4.1.2 Responden Berdasarkan Usia

Usia juga mencerminkan kondisi fisik dari seseorang. Dalam kaitannya dengan bidang kesehatan, umur dapat mencerminkan mengenai kebutuhan karyawan kesehatan tertentu pada diri seseorang. Dilihat dari faktor usia, responden dikelompokkan ke dalam 4 kategori yang dapat dilihat dalam Tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
< 25	7	11,6
26-30	18	30
31-35	25	41,6
>45	10	16
Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kelompok usia karyawan Bank BRI Cabang Ngawi yang paling dominan responden Usia, peneliti membagi adalah kelompok 31-35 tahun sebesar 25 karyawan (41,6%) diikuti 26-30 tahun sebesar 18 karyawan (30%), kemudian usia > 45 tahun yakni sebesar 10 pasien (16,6%). Sedangkan kelompok terkecil yaitu pada usia < 25 tahun yakni sebesar 7 karyawan (11,6%).

4.1.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan mencerminkan tingkat intelektualitas dari seseorang. Kondisi ini seringkali juga mencerminkan kedudukan/posisi dikantor mereka bekerja. Gambaran umum mengenai karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi berdasarkan kelompok pendidikan dapat ditabulasikan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMU/Sederajat	4	6,7
DIII	15	25
SI	32	53,4
S2 & S3	9	15
Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa jumlah karyawan terbanyak adalah dari kalangan yang berpendidikan S1 sebanyak 32 karyawan (53,3%), kemudian berpendidikan DIII sebesar 15 karyawan (25%), menyusul berpendidikan S2 % S3 sebanyak 9 karyawan (15%) kemudian berpendidikan SMU/ sebanyak 4 karyawan (6,7%).

4.1.4 Responden Berdasarkan Domisili

Domisili karyawan di Bank BRI berdasarkan kelompok tempat tinggal/domisili dapat ditabulasikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Tempat Tinggal

Domisili	Jumlah	Persentase (%)
Jawa Timur	56	93,3
Luar Jawa Timur	4	6,7
Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer yang diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa karyawan Bank BRI Cabang Ngawi yang bertempat tinggal di dalam Jawa Timur sebesar 56 karyawan (93,3%) kemudian yang berdomisili diluar Jawa Timur sebesar 4 karyawan (6,7%).

4.2 Uji Instrumen Penelitian

4.2.1 Pengujian Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Hasil penelitian dianggap valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Dalam hal ini digunakan *item* pertanyaan yang diharapkan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur (Widiyanto, 2005) Pengujian validitas menggunakan rumus *product moment* dari Pearson yang dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing skor *item* pertanyaan dari tiap variabel dengan total skor variabel tersebut. Jika skor *item* tersebut berkorelasi positif dengan skor total skor *item* dan lebih tinggi dari korelasi antar *item*, menunjukkan kevalidan instrumen tersebut.

Uji validitas penelitian ini dilakukan pada karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang masih honorer/ tidak tetap sebesar 30 karyawan. Semua pertanyaan dikembalikan semua, sehingga para karyawan mengembalikan kuesioner (semua mengisi) yang disebar peneliti.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk tingkat signifikansi 5 persen dari *degree of freedom* (df) = $n-2$ dimana $n=30-2= 0,374$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung $>$ r tabel (0,374) maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid, demikian sebaliknya bila r hitung $<$ r tabel maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan tidak valid (Ghozali, 2005). Adapun hasil uji validitas dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.5
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

Berdasarkan Tabel di atas bahwa pertanyaan TQM sebanyak 20 pertanyaan, setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan valid, itu berarti pernyataan sesuai dengan responden yang mengisinya. Sedangkan pertanyaan kinerja karyawan sebanyak 5 pertanyaan semuanya valid.

4.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini dengan menggunakan *Spearman Brown* (α). Statistik ini berguna untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan reliabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Spearman Brown* $> 0,6$ (Sutrisno, H, 2006). Hasil uji reliabilitas berdasarkan SPSS *for windows* versi 16.0 dapat dilihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6
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

Berdasarkan Tabel di atas dijelaskan bahwa variabel TQM maupun kinerja karyawan semuanya reliabel yaitu nilai alpanya lebih besar daripada nilai kritisnya.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Analisis Deskriptif

4.3.1.1 Gambaran umum variabel penelitian

Deskripsi variabel dalam statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi nilai minimum, maksimum, range, mean dan standar deviasi dari satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan empat variabel independent yaitu perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pelatihan dan pendidikan, pemberdayaan karyawan. Statistik deskriptif berkaitan dengan pengumpulan dan peringkat data. Statistik deskriptif menggambarkan karakter sampel yang digunakan dalam penelitian ini.

Statistik deskriptif selengkapnya dalam penelitian ini ditampilkan dalam Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Hasil Analisa Statistik Deskriptif

Variabel	Jmh	Range	Minimum	Maximum	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

Dari Tabel diatas terlihat adanya jarak yang cukup pada nilai maksimum dan minimum dari variabel perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan serta pemberdayaan karyawan.

a. Deskripsi Perbaikan Berkelanjutan

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 19 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 6. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 22,02 dan standar deviasi 1,225 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Perbaikan Berkelanjutan (X1) pada Bank BRI Cabang Ngawi baik.

b. Deskripsi Komitmen Jangka Panjang

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 14 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 11. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 20,90 dan standar deviasi 2,186 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini

mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Komitmen Jangka Panjang (X2) pada Bank BRI Cabang Ngawi baik.

c. Deskripsi Pendidikan dan Pelatihan

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 15 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 10. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 20,92 dan standar deviasi 0,548 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Pendidikan dan pelatihan (X3) pada Bank BRI Cabang Ngawi baik.

d. Deskripsi Pemberdayaan Karyawan

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 19 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 6. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 21,93 dan standar deviasi 2,096 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Pemberdayaan Karyawan (X4) pada Bank BRI Cabang Ngawi baik.

e. Deskripsi Kinerja Karyawan

Dari Tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa skor terendah (minimum) sebesar 18 dan skor jawaban tertinggi (maksimum) sebesar 25 dengan range 7. Rata-rata skor jawaban dari variabel tersebut adalah 21,68 dan standar deviasi 2,200 sehingga standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata. Hal ini mengindikasikan bahwa sebaran data akan persepsi responden terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Bank BRI Cabang Ngawi baik.

Adapun analisis deskriptif untuk tiap-tiap variabel dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Variabel Perbaikan Berkelanjutan (X1)

Variabel perbaikan berkelanjutan merupakan langkah untuk memperbaiki kualitas jasa yang berkelanjutan di Bank BRI Cabang Ngawi, dengan demikian pihak perusahaan harus aktif menilai pesaingnya dalam pengembangan jasa dan berusaha melakukan perbaikan cara kerja perusahaan. Berikut penilaian responden tentang perbaikan berkelanjutan karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Distribusi Jawaban Responden Tentang Perbaikan Berkelanjutan (X1)

No.	Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
1	Permintaan konsumen sebagai acuan dalam pengembangan produk di Bank BRI Cabang Ngawi	4,38	Tinggi
2	Pihak manajemen Bank BRI Cabang Ngawi memiliki peran aktif dalam menilai pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk/jasanya	4,37	Tinggi
3	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki keberani dan menerima tentang masukan kritikan untuk kinerja yang lebih baik	4,42	Sangat Tinggi
4	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memperoleh kesempatan untuk memberikan masukan kepada manajer sebagai bahan evaluasi kinerja manajemen	4,42	Sangat Tinggi
5	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi berusaha melakukan perbaikan cara kerja perusahaan	4,43	Sangat Tinggi
Rerata		4,40	Sangat Tinggi

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2018

Dari Tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan memiliki skor rata-rata 4,40 sebesar yang berada dalam interval (4,40-5,00) atau dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa perbaikan

berkelanjutan sangat diperlukan dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada di Bank BRI Cabang Ngawi.

b. Variabel Komitmen Jangka Panjang (X2)

Komitmen jangka panjang khususnya di Bank BRI Cabang Ngawi dalam mencapai target jangka panjang perusahaan dapat menambah/mengurangi fasilitas pelayanan yang akan digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berikut penilaian responden tentang komitmen jangka panjang karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.9

Distribusi Jawaban Responden Tentang Komitmen Jangka Panjang (X2)

No	Pernyataa	Rata-rata	Kriteria
1	Pihak Bank BRI Cabang Ngawi mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai target jangka panjang	4,47	Sangat Tinggi
2	Dalam jangka panjang perusahaan dapat menambah/mengurangi fasilitas pelayanan yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja	4,37	Tinggi
3	Pihak perusahaan harus lebih aktif mengingatkan stafnya tentang pencapaian target perusahaan	4,17	Tinggi
4	Target jangka panjang merupakan metode terbaik untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas berkelanjutan di Bank BRI Cabang Ngawi	4,18	Tinggi
5	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dalam pencapaian target yang berkelanjutan sesuai peraturan/kebijakan dari perusahaan.	4,42	Sangat Tinggi
Rerata		4,33	Tinggi

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2018

Dari Tabel 4.9 dapat dijelaskan bahwa variabel komitmen jangka panjang memiliki skor rata-rata 4,33 sebesar yang berada dalam interval (3,40-4,39) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen

jangka panjang di mana karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dalam pencapaian target yang berkelanjutan harus mentaati peraturan/kebijakan dari perusahaan.

c. Variabel Pelatihan dan Pendidikan (X3)

Variabel pelatihan dan pendidikan merupakan faktor yang mendukung untuk meningkatkan kinerja karyawan, di mana perusahaan Bank BRI Cabang Ngawi harus memberikan pelatihan kepada karyawannya sesuai bidangnya secara berkala. Berikut penilaian responden tentang pelatihan dan pendidikan di Bank BRI Cabang Ngawi yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.10
Distribusi Jawaban Responden Tentang Pelatihan dan Pendidikan (X3)

No	Pernyataan	Rarat-rata	Kriteria
1	Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai bidang pekerjaan secara berkala.	3,97	Sedang
2	Perusahaan memberikan pelatihan manajemen kepada karyawan untuk belajar dalam membuat keputusan.	4,15	Tinggi
3	Pelatihan dan pendidikan di Bank BRI Cabang Ngawi harus mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru	4,13	Tinggi
4	Karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi memperoleh pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan berkualitas	4,38	Tinggi
5	Pengalaman berorganisasi dipandang sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi di Bank BRI Cabang Ngawi	4,22	Tinggi
Rerata		4,17	Tinggi

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2018

Dari Tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa variabel pelatihan dan pendidikan memiliki skor rata-rata 4,17 sebesar yang berada dalam interval (3,40-4,39) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan karyawan Bank BRI Cabang Ngawi membutuhkan

pengalaman berorganisasi sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan organisasi di Bank BRI Cabang Ngawi.

d. Variabel Pemberdayaan Karyawan (X4)

Bank BRI Cabang Ngawi dalam memberdayakan karyawan dengan cara perusahaan memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan dengan cara karyawan diberi kesempatan untuk ikut membuat keputusan. Berikut penilain responden tentang pemberdayaan karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Responden Tetang Pemberdayaan Karyawan (X4)

No	Pernyataan	Rata-rata	Krietria
1	Manajemen Bank BRI Cabang Ngawi dalam menilai kinerja berdasar kan wewenang dan tanggung jawabnya	4,23	Tinggi
2	Perusahaan memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan agar memiliki rasa memiliki	4,38	Tinggi
3	Karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi diberikan kesempatan untuk ikut membuat keputusan dalam meningkatkan rasa tanggungjawab	4,37	Tinggi
4	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dimotivasi untuk mengutarakan argumen dan keluhan secara terbuka	4,58	Sangat Tinggi
5	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi merasa senang dan nyaman dengan pekerjaannya	4,37	Tinggi
Rerata		4,38	Tinggi

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2018

Dari Tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa variabel pemberdayaan karyawan memiliki skor rata-rata 4,38 sebesar yang berada dalam interval (3,40-4,39) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa

pemberdayaan karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

e. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi harus memiliki kualitas kerja yang maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Berikut penilaian responden tentang kinerja karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.12
Distribusi Jawaban Responden Tetang Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Rata-rata	Kriteria
1	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki kualitas kerja yang maksimal dalam melakukan pekerjaannya	4,38	Tinggi
2	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dalam menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan informasi yang valid/akurat	4,23	Tinggi
3	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki kemampuan yang dapat dipercaya oleh konsumen	4,38	Tinggi
4	Kinerja karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki kemampuan dan kapabilitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya	4,33	Tinggi
5	Kualitas karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dilihat dengan mengetahui input sampai output dalam penyampaian informasi kepada konsumen, sehingga informasi yang disampaikan mudah diterima dengan baik.	4,40	Sangat Tinggi
Rerata		4,34	Tinggi

Sumber : Lampiran hasil olah data, 2018

Dari Tabel 4.12 dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja karyawan memiliki skor rata-rata 4,34 sebesar yang berada dalam interval (3,40-4,39) atau dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi dituntut memiliki kemampuan yang dapat dipercaya oleh

konsumen dan harus memiliki kemampuan dan kapabilitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

4.3.2 Analisis Uji Asumsi Klasik

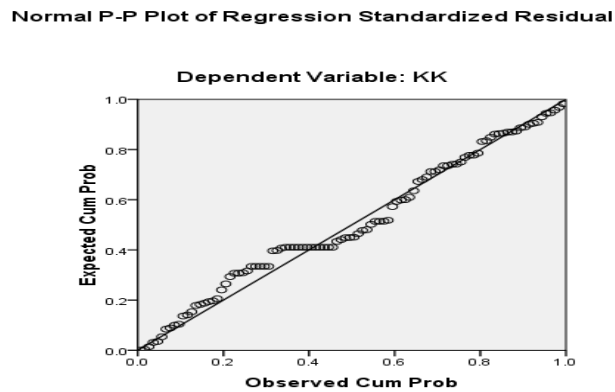
Uji asumsi klasik ialah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Pengujian asumsi klasik adalah suatu pengujian yang bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang digunakan bebas dari kesalahan pengganggu yang dapat mempengaruhi hasil penelitian tersebut.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

1. Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan pengujian yang menguji apakah dalam sebuah model regresi, *Dependen Variable*, *Independen Variable* atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak, (Rahmawati dkk, 2014). Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2005).

Untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, dapat dilakukan dengan melihat grafik normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Jika data menyebar di sekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi

normalitas tetapi jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1

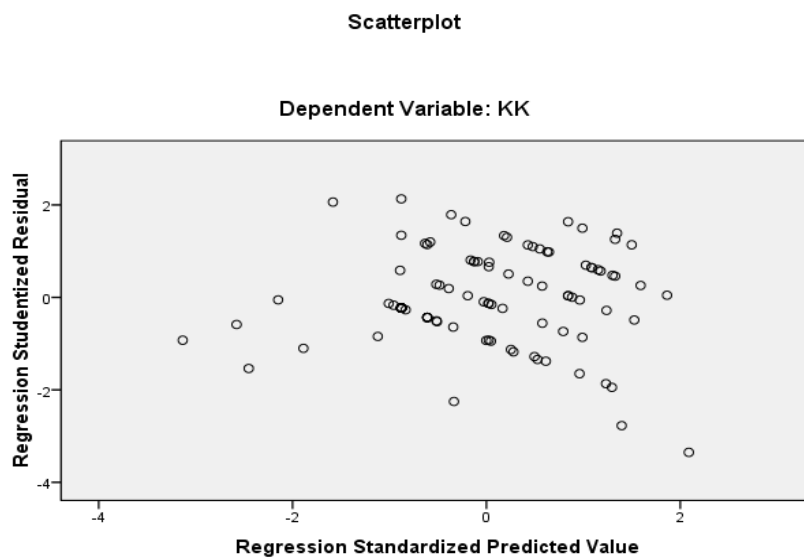
Hasil Uji Normalitas

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

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain, Ghozali (2006). Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang

lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Singgih Santoso, 2000). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatter plot* antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dari program SPSS dapat dilihat pada gambar berikut ini:



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

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singgih Santoso, 2000). Hasil uji Multikolinieritas dapat dilihat pada tabel 4.13 dibawah ini:

Tabel 4.13
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 4.13 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.

4.3.3 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 4.14
Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Standar
	Beta
PB	.317
KJP	.249
PP	.247
PK	.308

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:

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

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

Dari model tersebut di atas diperoleh bahwa koefisien regresi untuk semua variabel adalah positif.

- a. Koefisien standar variabel perbaikan berkelanjutan (X1) diperoleh sebesar 0,317 dengan arah positif, artinya bahwa ada pengaruh positif variabel perbaikan berkelanjutan (X1) terhadap kinerja karyawan.
- b. Koefisien standar variabel komitmen jangka panjang (X2) diperoleh sebesar 0,249 dengan arah positif, artinya bahwa ada pengaruh positif variabel komitmen jangka panjang (X2) terhadap kinerja karyawan.
- c. Koefisien standar variabel pendidikan dan pelatihan (X3) diperoleh sebesar 0,247 dengan arah positif, artinya bahwa ada pengaruh positif variabel pendidikan dan pelatihan (X3) terhadap kinerja karyawan.
- d. Koefisien standar variabel pemberdayaan karyawan (X4) diperoleh sebesar 0,308 dengan arah positif. Artinya bahwa ada pengaruh positif variabel pemberdayaan karyawan (X4) terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan nilai masing-masing koefisien regresi linier berganda variabel TQM dapat dilihat bahwa variabel TQM yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah variabel perbaikan berkelanjutan karena memiliki koefisien regresinya paling besar.

4.3.4 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 4.15
Hasil Uji t

Model	t_{hitung}	t_{tabel}
Perbaikan berkelanjutan	2,473	1,671
Komitmen jangka panjang	2,397	1,671
Pendidikan dan pelatihan	2,452	1,671
Pemberdayaan karyawan	2,353	1,671

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2018

Menurut Tabel 4.15 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) yang berarti H_0 ditolak 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) yang berarti H_0 ditolak 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) yang berarti H_0 ditolak 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) yang berarti H_0 ditolak yang menjelaskan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan karyawan) akan diikuti oleh variabel terikat (kinerja karyawan) pada proporsi yang sama. 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 dijelaskan

variabel dependent (kinerja karyawan) sebesar 34%, sedangkan sisanya diterangkan oleh faktor lain yang tidak diteliti.

4.3.6 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 4.16
Hasil Uji F

<i>Model</i>	<i>F_{hitung}</i>	<i>Signifikan</i>
Regresi	3,944	.014

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 H_0 ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada tabel signifikan 0,05.

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.

4.4 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)

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 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.

5.2 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; BPFE.
- 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: BPFE.
- 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, BPFE, Yogyakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

KUESIONER

Responden yang terhormat:

Perkenalkan saya mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Fakultas ekonomi yang sedang mengadakan penelitian tentang **“Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi”**. Kali ini, saya selaku peneliti meminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu uji coba penelitian ini dengan mengisi kuisisioner. Berikut kuisisioner yang saya ajukan, mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Adapun jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tidak akan berpengaruh pada diri Bapak/Ibu/Saudara/i karena penelitian ini dilakukan semata-mata untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Atas ketersediaannya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Kahfi Gangsar Anugerah
NIM 14311452

I. Karakteristik Responden

Nama :

Jenis kelamin : L/P

Usia Anda : a. < 25 tahun

: b. 25 – 30 tahun

: c. 31 – 35 tahun

: d. > 45 tahun

Pendidikan Terakhir : a. SMU/ sederajat

: b. DIII

: c. S1

: d. S2 & S3

Tempat Tinggal : a. Jawa Timur

: b. Diluar Jawa Timur

Masa Kerja : a. < 6 Bulan

: b. 1 Tahun

: c. 1-2 Tahun

: d. > 2 Tahun

II. Pertanyaan Penelitian

Petunjuk singkat pengisian

Berdasarkan pengalaman anda selama ini, berilah tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan, sesuai dengan harapan anda dan kenyataan.

Keterangan:

5 : Sangat Setuju

4 : Setuju

3 : Cukup Setuju

2 : Tidak Setuju

1 : Sangat Tidak Setuju

Beri tanda centrang (√) pada jawaban yang tersedia.

No.	Daftar Pertanyaan Skala	STS	TS	CS	S	SS
Perbaikan Berkelanjutan						
1	Permintaan konsumen sebagai acuan dalam pengembangan produk di Bank BRI Cabang Ngawi					
2	Pihak manajemen Bank BRI Cabang Ngawi memiliki peran aktif dalam menilai pesaingnya untuk memperbaiki kualitas produk/jasanya					
3	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki keberani dan menerima tentang masukan kritikan untuk kinerja yang lebih baik					
4	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memperoleh kesempatan untuk memberikan masukan kepada manajer sebagai bahan evaluasi kinerja manajemen					
5	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi berusaha melakukan perbaikan cara kerja perusahaan					
Komitmen Jangka Panjang						
1	Pihak Bank BRI Cabang Ngawi mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai target jangka panjang					
2	Dalam jangka panjang perusahaan dapat menambah/mengurangi fasilitas pelayanan yang akan digunakan untuk meningkatkan kinerja					
3	Pihak perusahaan harus lebih aktif mengingatkan stafnya tentang pencapaian target perusahaan					
4	Target jangka panjang merupakan metode terbaik untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas berkelanjutan di Bank BRI Cabang Ngawi					
5	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dalam pencapaian target yang berkelanjutan sesuai peraturan/kebijakan dari perusahaan.					
Pendidikan dan Pelatihan						
1	Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai bidang pekerjaan secara berkala.					
2	Perusahaan memberikan pelatihan manajemen kepada karyawan untuk belajar dalam membuat keputusan.					
3	Pelatihan dan pendidikan di Bank BRI Cabang Ngawi harus mampu memotivasi karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru					

4	Karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi memperoleh pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk memberikan layanan berkualitas					
5	Pengalaman berorganisasi dipandang sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan hidup organisasi di Bank BRI Cabang Ngawi					
Pemberdayaan Karyawan						
1	Manajemen Bank BRI Cabang Ngawi dalam menilai kinerja berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya					
2	Perusahaan memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada karyawan agar memiliki rasa memiliki					
3	Karyawan di Bank BRI Cabang Ngawi diberikan kesempatan untuk ikut membuat keputusan dalam meningkatkan rasa tanggungjawab					
4	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dimotivasi untuk mengutarakan argumen dan keluhan secara terbuka					
5	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi merasa senang dan nyaman dengan pekerjaannya					
Kinerja Karyawan						
1	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki kualitas kerja yang maksimal dalam melakukan pekerjaannya					
2	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dalam menyelesaikan pekerjaannya berdasarkan informasi yang valid/akurat					
3	Karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki kemampuan yang dapat dipercaya oleh konsumen					
4	Kinerja karyawan Bank BRI Cabang Ngawi memiliki kemampuan dan kapabilitas yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya					
5	Kualitas karyawan Bank BRI Cabang Ngawi dilihat dengan mengetahui input sampai output dalam penyampaian informasi kepada konsumen, sehingga informasi yang disampaikan mudah diterima dengan baik.					

Lampiran 2 : Data Jawaban Kuesioner Uji Validitas

Resp.	PB					Jml
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	3	4	4	3	3	17
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	4	5	5	4	3	21
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	4	5	5	5	5	24
9	4	5	4	4	5	22
10	5	4	5	4	4	22
11	4	5	5	4	5	23
12	4	4	4	5	5	22
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	5	5	5	4	4	23
17	5	5	4	4	3	21
18	5	5	5	4	5	24
19	4	5	5	5	4	23
20	4	4	3	3	4	18
21	4	4	4	4	4	20
22	2	3	3	4	4	16
23	2	2	4	4	5	17
24	2	3	1	4	5	15
25	3	4	5	4	5	23
26	4	3	5	5	5	22
27	4	5	1	4	5	19
28	4	5	4	3	3	19
29	4	5	5	4	4	22
30	4	5	3	5	4	21

Resp.	KJP					Jml
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	4	3	4	4	4	19
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	5	25
5	5	4	4	4	4	21
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	5	4	4	4	4	21
9	5	4	5	4	5	23
10	5	4	5	4	5	23
11	4	2	3	3	5	17
12	4	4	4	4	4	20
13	4	4	4	4	4	20
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	3	4	3	4	3	17
18	1	3	5	5	5	19
19	4	5	5	5	5	24
20	4	3	5	5	4	21
21	3	3	3	4	5	18
22	5	5	5	4	3	22
23	3	4	5	4	5	21
24	3	4	3	3	5	18
25	4	3	1	5	5	23
26	4	4	4	5	3	20
27	2	3	5	5	4	19
28	3	5	4	5	4	21
29	4	5	5	4	3	21
30	5	5	2	2	4	18

Resp.	PP					Jml
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	3	5	25
3	4	4	4	4	4	20
4	5	5	5	5	3	23
5	5	5	4	4	5	23
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	3	23
9	5	4	5	4	4	22
10	2	2	4	4	2	22
11	5	3	5	5	3	21
12	5	4	5	5	3	22
13	4	3	4	4	4	19
14	4	4	4	4	4	20
15	5	4	4	4	4	21
16	4	4	4	4	4	20
17	4	3	4	3	5	19
18	2	1	5	5	3	15
19	5	5	5	5	5	25
20	2	3	3	4	4	16
21	4	5	5	5	4	23
22	4	3	3	4	4	18
23	5	5	3	3	4	20
24	2	1	5	5	5	18
25	5	4	5	2	5	21
26	4	5	2	3	4	18
27	4	5	1	5	4	19
28	5	2	4	4	5	20
29	5	5	1	3	4	18
30	4	3	5	4	2	18

Resp.	PK					Jml
	1	2	3	4	5	
1	3	4	4	3	2	16
2	4	4	4	4	4	20
3	4	4	4	4	4	20
4	4	5	5	5	4	23
5	3	3	3	3	4	18
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	4	4	5	23
8	4	4	4	4	4	20
9	4	4	3	4	4	19
10	5	3	3	3	4	18
11	5	4	4	4	5	22
12	4	4	5	4	4	21
13	4	4	3	3	3	17
14	4	4	4	4	5	21
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	3	5	2	5	4	19
18	4	3	4	4	4	19
19	5	5	4	4	4	22
20	5	5	4	4	3	21
21	3	4	5	4	5	21
22	4	4	3	3	5	19
23	4	4	5	5	5	23
24	5	5	3	3	1	17
25	3	4	5	5	5	22
26	4	2	3	5	5	19
27	5	2	4	3	4	18
28	4	5	3	5	5	22
29	5	5	3	3	1	17
30	5	5	3	3	5	21

Resp.	KK					Jml
	1	2	3	4	5	
1	3	4	4	4	3	18
2	5	4	4	4	5	22
3	5	4	5	5	5	24
4	5	5	5	5	5	25
5	4	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	4	20
7	5	5	5	5	5	25
8	4	4	4	4	4	20
9	5	4	4	5	4	23
10	4	3	4	3	4	18
11	5	5	5	5	5	25
12	4	4	5	4	4	21
13	4	4	4	4	4	20
14	5	5	5	5	5	25
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	3	5	3	4	3	18
18	5	2	5	5	1	18
19	4	4	4	5	5	22
20	4	4	5	5	5	23
21	4	4	5	5	3	21
22	2	3	4	4	5	18
23	3	4	2	5	5	19
24	5	4	4	5	2	20
25	5	5	2	2	4	18
26	5	5	4	4	3	21
27	4	3	5	5	4	21
28	5	5	2	2	4	18
29	5	5	1	3	4	18
30	4	2	3	5	4	18

Lampiran 3 : Data Karakteristik Responden

No	Resp.	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan	Domisili
1	RD	Laki-laki	32	S1	Jawa Timur
2	DS	Laki-laki	32	S2	Jawa Timur
3	AL	Laki-laki	33	S1	Jawa Timur
4	RH	Perempuan	30	S1	Jawa Timur
5	SD	Laki-laki	33	S1	Jawa Timur
6	USL	Perempuan	32	SMU	Jawa Timur
7	AY	Laki-laki	32	S1	Luar Jawa Timur
8	DN	Perempuan	32	DIII	Jawa Timur
9	ADK	Perempuan	34	S3	Jawa Timur
10	DTN	Laki-laki	35	S1	Jawa Timur
11	STS	Laki-laki	35	S2	Jawa Timur
12	TMAI	Perempuan	34	S1	Jawa Timur
13	ISR	Perempuan	29	S1	Jawa Timur
14	AE	Perempuan	26	DIII	Luar Jawa Timur
15	ES	Perempuan	26	S1	Luar Jawa Timur
16	SWT	Laki-laki	27	S1	Jawa Timur
17	JP	Laki-laki	27	S1	Jawa Timur
18	PT	Laki-laki	28	S1	Jawa Timur
19	YK	Laki-laki	29	S3	Jawa Timur
20	ACA	Laki-laki	34	S1	Jawa Timur
21	NRH	Laki-laki	34	S1	Jawa Timur
22	YA	Laki-laki	28	S1	Jawa Timur
23	RP	Perempuan	27	DIII	Jawa Timur
24	AW	Laki-laki	33	S1	Jawa Timur
25	EK	Laki-laki	32	S1	Jawa Timur
26	SA	Laki-laki	29	S2	Jawa Timur
27	AH	Laki-laki	30	S1	Jawa Timur
28	AR	Laki-laki	31	DIII	Jawa Timur
29	SM	Laki-laki	32	S1	Luar Jawa Timur
30	PW	Laki-laki	31	S1	Jawa Timur
31	JS	Laki-laki	30	S1	Jawa Timur
32	PH	Laki-laki	32	S1	Jawa Timur
33	PN	Perempuan	33	DIII	Jawa Timur
34	ES	Laki-laki	34	S1	Jawa Timur
35	SDA	Perempuan	35	S1	Jawa Timur
36	DSSA	Perempuan	30	DIII	Jawa Timur
37	BS	Laki-laki	31	DIII	Jawa Timur
38	FK	Laki-laki	25	S1	Jawa Timur
39	NPH	Perempuan	29	SMU	Jawa Timur
40	BAN	Laki-laki	32	S1	Jawa Timur
41	TA	Laki-laki	24	DIII	Jawa Timur
42	AP	Laki-laki	32	DIII	Jawa Timur
43	PJW	Laki-laki	29	DIII	Jawa Timur
44	ANS	Laki-laki	28	S1	Jawa Timur
45	AM	Laki-laki	25	S1	Jawa Timur

46	SM	Perempuan	27	S1	Jawa Timur
47	EH	Laki-laki	47	S2	Jawa Timur
48	SHW	Laki-laki	25	DIII	Jawa Timur
49	SJ	Laki-laki	25	DIII	Jawa Timur
50	AN	Laki-laki	26	S2	Jawa Timur
51	MAK	Laki-laki	26	S1	Jawa Timur
52	SW	Laki-laki	26	S1	Jawa Timur
53	IY	Laki-laki	27	DIII	Jawa Timur
54	SDW	Laki-laki	28	SMU	Jawa Timur
55	UR	Perempuan	28	S2	Jawa Timur
56	SH	Perempuan	24	DIII	Jawa Timur
57	BW	Laki-laki	46	DIII	Jawa Timur
58	SL	Laki-laki	45	S1	Jawa Timur
59	MY	Perempuan	45	S2	Jawa Timur
60	PL	Laki-laki	23	SMU	Jawa Timur

Lampiran 4 : Data Jawaban Kuesioner Responden

Resp.	PB					Jml
	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	20
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	5	25
5	3	4	5	5	3	20
6	5	5	5	5	5	25
7	5	5	5	5	5	25
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	4	4	4	20
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	4	4	4	4	4	20
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	4	4	4	20
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	5	4	4	21
34	5	4	4	3	5	21
35	5	3	4	5	5	22
36	4	5	5	5	4	23
37	5	5	5	5	4	24
38	5	4	4	4	5	22
39	4	4	5	5	4	22

40	4	4	4	3	5	20
41	4	4	4	4	3	19
42	3	4	4	4	5	20
43	5	4	4	4	3	20
44	5	4	4	4	5	22
45	4	4	4	4	4	20
46	5	4	4	4	4	21
47	4	4	4	4	5	21
48	4	4	5	4	3	20
49	5	4	4	5	5	23
50	4	4	5	5	4	22
51	4	5	5	4	4	22
52	5	5	4	5	5	24
53	4	4	4	5	5	22
54	3	4	3	5	4	19
55	4	5	5	5	4	23
56	5	4	5	4	5	23
57	4	5	5	5	5	24
58	5	4	4	4	5	22
59	4	5	4	4	5	22
60	4	5	4	4	5	22
jumlah	263	262	265	265	266	1321
Rata-rata	4.38	4.36	4.41	4.41	4.43	4,40

Resp.	KJP	Jml
-------	-----	-----

	1	2	3	4	5	
1	5	5	5	4	4	23
2	5	4	4	5	5	23
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	5	21
5	3	4	5	3	4	19
6	5	5	2	2	5	19
7	5	4	4	4	4	21
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	1	1	2	14
10	5	5	2	2	5	19
11	4	4	4	4	4	20
12	4	4	2	2	4	16
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	5	5	4	4	4	22
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	5	5	4	22
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	5	5	5	23
20	4	4	4	4	4	20
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	4	4	4	4	4	20
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	4	4	4	4	4	20
28	5	5	5	5	5	25
29	5	4	5	4	5	23
30	4	4	4	4	4	20
31	5	4	4	5	4	22
32	5	4	4	5	5	23
33	4	5	4	4	4	21
34	5	5	4	5	5	24
35	4	3	5	5	5	22
36	4	5	3	4	4	20
37	4	5	3	4	5	21
38	5	3	4	5	5	22
39	4	5	5	5	4	23
40	4	4	5	5	3	21
41	5	5	3	4	5	22
42	4	4	5	3	5	21

43	5	5	4	4	4	22
44	5	4	4	4	5	22
45	5	5	3	4	5	22
46	5	5	4	3	5	22
47	4	4	3	4	5	20
48	5	5	4	4	4	22
49	5	4	3	4	4	20
50	4	5	4	5	5	23
51	4	4	5	5	5	23
52	4	5	4	4	5	22
53	4	3	5	4	5	21
54	4	4	5	5	5	23
55	5	3	5	4	3	20
56	5	5	5	4	4	20
57	4	4	5	5	4	22
58	5	4	5	4	4	22
59	4	4	5	5	3	21
60	5	4	4	4	4	21
jumlah	270	262	250	251	265	1298
Rata-rata	4.5	4.36	4.15	4.18	4.41	4,33

Resp.	PP				Jml
-------	----	--	--	--	-----

	1	2	3	4	5	
1	4	4	5	5	4	22
2	5	5	4	5	5	24
3	4	4	4	4	4	20
4	4	5	4	5	5	23
5	4	5	3	4	4	20
6	5	5	5	5	5	25
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	5	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	5	21
20	4	4	4	5	5	25
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	4	5	4	5	4	22
26	5	5	5	5	5	25
27	4	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	5	5	5	4	4	23
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	4	20
33	2	3	4	5	4	18
34	2	4	4	4	5	19
35	3	4	2	5	4	18
36	4	4	3	3	4	18
37	4	4	4	4	3	19
38	4	4	4	5	3	20
39	4	4	3	4	5	20
40	5	3	4	3	4	19
41	2	4	5	4	5	20
42	3	4	5	4	4	20

43	3	4	4	4	3	18
44	4	3	4	5	3	19
45	4	4	5	5	3	21
46	3	1	2	4	5	15
47	2	2	4	5	5	18
48	4	3	3	4	4	18
49	4	4	4	3	3	18
50	3	4	3	5	5	20
51	3	4	3	4	2	16
52	3	4	4	4	3	18
53	4	4	4	3	5	20
54	4	4	3	4	5	20
55	4	4	4	5	4	21
56	3	5	4	4	4	20
57	4	4	4	5	3	20
58	4	4	5	4	3	20
59	4	4	5	4	3	20
60	2	3	3	5	4	17
jumlah	238	249	248	264	253	1252
Rata-rata	3.96	4.15	4.13	4.4	4.21	4,17

Resp.	PK				Jml
-------	----	--	--	--	-----

	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	2	1	4	4	5	16
6	5	5	4	5	4	23
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	4	5	4	23
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	4	5	5	5	4	23
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	4	4	4	4	4	20
20	5	4	4	4	4	21
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	5	5	23
33	3	4	5	5	5	21
34	4	5	5	5	4	23
35	4	4	5	4	5	22
36	5	5	4	4	5	23
37	3	5	5	4	3	20
38	4	4	4	5	5	22
39	5	5	4	5	4	23
40	3	4	5	4	5	21
41	4	5	5	5	5	24
42	4	5	3	5	3	20

43	4	5	5	5	3	22
44	5	4	4	3	5	21
45	4	4	4	5	5	22
46	3	4	4	5	5	21
47	5	5	3	4	4	21
48	5	5	4	5	5	24
49	3	5	5	5	4	22
50	5	3	5	5	4	22
51	4	3	4	5	5	21
52	3	4	4	5	5	21
53	5	3	4	5	4	21
54	3	4	2	5	5	19
55	4	5	4	4	3	20
56	5	4	3	4	5	21
57	3	4	5	5	3	20
58	4	5	5	5	3	22
59	4	4	5	5	4	22
60	4	5	5	4	3	21
jumlah	254	263	262	275	262	1316
Rata-rata	4.23	4.38	4.36	4.58	4.36	4,38

Resp.	KK	Jml
-------	----	-----

	1	2	3	4	5	
1	4	4	4	4	4	20
2	5	5	5	5	5	25
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	5	4	4	21
5	4	4	5	4	5	22
6	5	5	5	5	5	25
7	4	4	4	4	4	20
8	5	5	5	5	5	25
9	5	5	5	5	5	25
10	5	5	5	5	5	25
11	4	4	4	4	4	20
12	5	5	5	5	5	25
13	5	5	5	5	5	25
14	4	4	4	4	4	20
15	4	4	4	4	4	20
16	4	4	4	4	4	20
17	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	20
19	5	4	4	4	4	21
20	4	4	4	4	4	20
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	5	5	25
23	5	5	5	5	5	25
24	5	5	5	5	5	25
25	5	5	5	5	5	25
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	5	25
29	4	4	4	4	4	20
30	4	4	4	4	4	20
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	5	5	22
33	4	4	5	4	5	19
34	4	3	2	4	5	18
35	4	5	3	4	4	20
36	4	3	5	5	5	22
37	5	3	5	3	4	20
38	3	5	4	3	4	19
39	4	3	4	5	5	21
40	4	4	3	5	5	21
41	5	4	5	3	5	22
42	5	4	5	4	5	23

43	4	5	4	5	3	21
44	4	5	5	3	3	20
45	4	5	3	4	4	20
46	5	3	5	4	5	22
47	4	5	5	4	5	23
48	5	3	4	4	5	21
49	5	4	4	5	4	22
50	3	5	5	4	5	22
51	5	3	4	5	2	19
52	5	3	4	5	1	18
53	3	4	5	4	5	21
54	4	4	5	3	4	20
55	4	5	4	5	3	21
56	5	4	4	3	5	21
57	5	3	3	4	5	20
58	5	3	4	4	4	20
59	4	5	4	5	5	23
60	3	4	5	5	4	21
jumlah	263	254	263	260	264	1304
Rata-rata	4.38	4.23	4.38	4.33	4.4	4,34

Lampiran 5 : Hasil Uji Hipotesis

HASIL SPSS

Descriptive Statistics

	N	Mean	Range	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Perbaikan berkelanjutan	60	22.02	6	1.225	19	25
Komitmen jangka panjang	60	21.65	11	2.186	14	25
Pendidikan dan pelatihan	60	20.92	10	0.548	15	25
Pemberdayaan karyawan	60	21.93	6	2.096	19	25
Kinerja karyawan	60	21.68	7	2.200	18	25

Valid N (listwise) 60

Lampiran 6 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Variabel Perbaikan Berkelanjutan (X1)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PB1	3.93	3.020	.524	.331	.540
PB2	4.3	2.838	.624	.440	.472
PB3	4.1	3.014	.643	.464	.378
PB4	4.13	3.311	.606	.459	.392
PB5	4.27	3.263	.554	.368	.381

Reliability Statistics

Spearman Brown	Spearman Brown Based on Standardized items	N of items
.670	.671	5

2. Variabel Komitmen Jangka Panjang (X2)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KJP1	3.93	3.604	.580	.394	.488
KJP2	3.97	2.598	.528	.240	.450
KJP3	4.07	3.563	.564	.446	.478
KJP4	4.17	3.413	.621	.345	.580
KJP5	4.23	3.376	.626	.393	.385

Reliability Statistics

Spearman Brown	Spearman Brown Based on Standardized items	N of items
.807	.817	5

3. Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X3)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PP1	4.2	.921	.356	.131	.580
PP2	3.83	.688	.661	.516	.511
PP3	4.07	.694	.613	.496	.388
PP4	4.1	.825	.654	.530	.410
PP5	3.97	.885	.679	.618	.383

Reliability Statistics

Spearman Brown	Spearman Brown Based on Standardized items	N of items
.756	.780	5

4. Variabel Pemberdayaan Karyawan (X4)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PK1	4.13	.020	.524	.331	.467
PK2	4.07	.838	.624	.440	.416
PK3	3.77	.014	.643	.464	.580
PK4	3.9	.311	.606	.459	.463
PK5	4	.263	.554	.368	.405

Reliability Statistics

Spearman Brown	Spearman Brown Based on Standardized items	N of items
.605	.650	5

5. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	4.27	.821	.256	.341	.759
KK2	4.07	.768	.561	.496	.785
KK3	3.97	.584	.613	.596	.754
KK4	4.27	.853	.454	.680	.749
KK5	4.03	.851	.879	.670	.739

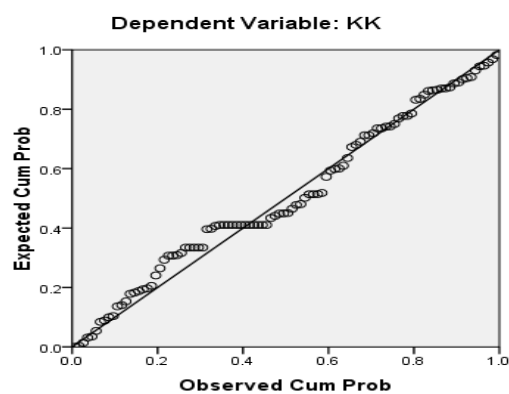
Reliability Statistics

Spearman Brown	Spearman Brown Based on Standardized items	N of items
.713	.729	5

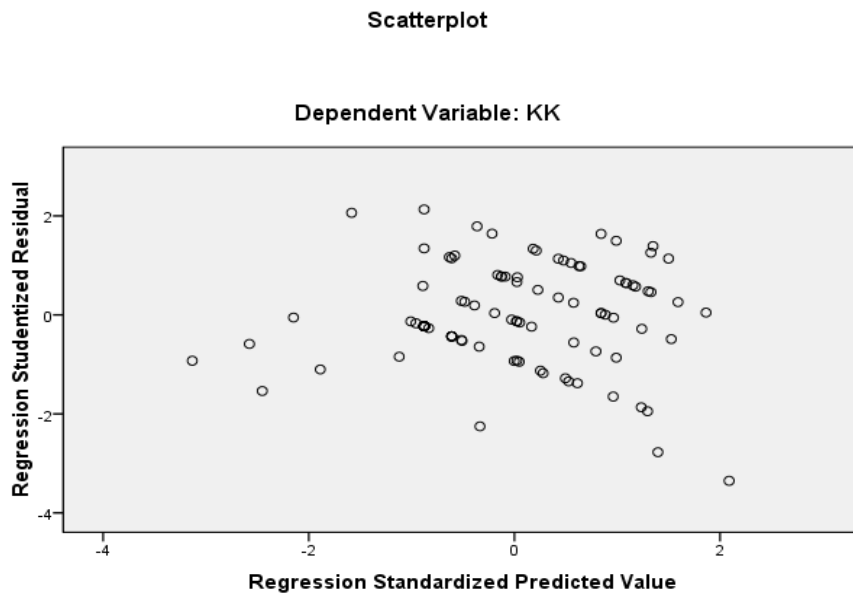
Lampiran 7 : Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Uji Heteroskedastisitas



3. Uji Multikolineartias

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.862	.085					
PB	.136	.118	.317	2.473	.017	.483	2.069
KJP	.203	.138	.249	2.397	.026	.262	3.815
PP	.217	.124	.247	2.452	.019	.359	2.788
PK	.253	.156	.308	2.353	.005	.694	1.441

.a. Dependent Variable: KK

Lampiran 8 : Hasil Uji t

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.862	.085			
PB	.136	.118	.317	2.473	.017
KJP	.203	.138	.249	2.397	.026
PP	.217	.124	.247	2.452	.019
PK	.253	.156	.308	2.353	.005

.a. Dependent Variable: KK

Lampiran 9 : Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the estimate
1	.611	.373	.340	1.268

a. Predictors: (Constant), PB, KJP, PP, PK
 b. Dependent Variable: KK

Lampiran 10 : Hasil Uji F

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	67.721	4	16.93	3.944	0.14 ^a
Residual	236.259	55	4.30		
Total	330.980	59			

a. Predictors: (Constant), PB, KJP, PP, PK
 b. Dependent Variable: KK