

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH VARIABEL KINERJA  
KARYAWAN DI PERUSAHAAN JAWA BAMBOO LAMINA  
YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Ditulis Oleh

Nama : Nabila Ayu Atika Sari

Nomor Mahasiswa : 15311502

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2019**

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH VARIABEL KINERJA**

**KARYAWAN DI PERUSAHAAN JAVA BAMBOO LAMINA  
YOGYAKARTA**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir  
guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Ditulis Oleh

Nama : Nabila Ayu Atika Sari

Nomor Mahasiswa : 15311502

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2019**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa 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 kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta 13 Oktober 2019



Nabila Ayu Aika Sari

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI YANG DI MEDIASI OLEH VARIABEL KINERJA KARYAWAN  
DI PERUSAHAAN JAVA BAMBOO LAMINA YOGYAKARTA

Ditulis Oleh :

Nama : Nabila Ayu Atika Sari

Nomor Mahasiswa : 15311502

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta 14, Oktober 2019

Telah Disetujui dan Disahkan oleh

Dosen Pembimbing



Nursya'bani Purnama, S.E., M.Si.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
YANG DIMEDIASI OLEH VARIABEL KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN JAVA  
BAMBOO LAMINA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **NABILA AYU ATIKA SARI**

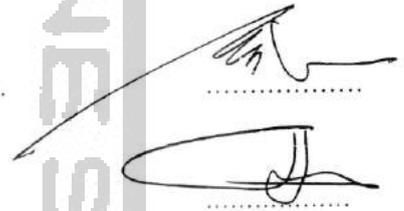
Nomor Mahasiswa : **15311502**

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

Pada hari Senin, tanggal: 25 November 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Nursya'bani Purnama, SE., M.Si.

Penguji : Anjar Priyono, Ph.D



.....  
.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



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

## ABSTRAK

### **PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI YANG DI MEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN JAVA BAMBOO LAMINA YOGYAKARTA**

**Nabila Ayu Atika Sari**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

nabilayusari@gmail.com

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh total quality management terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh variabel kinerja karyawan, dalam penelitian ini terdapat variabel independen (bebas): pemberdayaan karyawan dan pelatihan pendidikan, variabel mediating : kinerja karyawan dan variabel dependen (terikat): kinerja organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan Java Bamboo Lamina Yogyakarta. Sampel dalam penelitian ini adalah 38 responden. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis Variance Based SEM atau Partial Least Squares dengan menggunakan software smartPLS. Hasil penelitian ini ditemukan pengaruh positif antara pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan, pelatihan dan pendidikan terhadap kinerja karyawan, dan kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini adalah ketika pemberdayaan karyawan dan pelatihan & pendidikan diterapkan pada karyawan dengan baik dan maksimal akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat otomatis mampu akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

---

**Kata Kunci:** Pemberdayaan Karyawan, Pelatihan dan Pendidikan, Kinerja Karyawan, Kinerja Organisasi

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.,

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji syukur atas kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala limpahan rahmat dan Karunia-Nya, juga selalu diberikan kemudahan dan kesabaran dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi oleh Variabel Kinerja Karyawan Di Perusahaan Java Bamboo Lamina Yogyakarta”**. Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan yang harus dipenuhi dalam meraih gelar sarjana atau strata-1 (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekoomi Universitas Islam Indonesia. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini banyak melibatkan banyak pihak yang memberikan support dan do'a dari awal penyusunan hingga terselesainya tugas skripsi ini. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Pertama-tama penulis ucapkan terimakasih kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala, yang telah meridhoi dan selalu memberi petunjuk, kemudahan dan kelancaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini hingga akhir.
2. Kepada kedua orangtua penulis Bapak Agus Nurudin dan Ibu Sri winarni yang selalu dengan tulus dan ikhlas mendoakan agar supaya penulis bisa sukses dan berhasil, yang selalu memberikan nasehat, menyemangatiku selalu dari awal masa studi perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini berakhir.

3. Kepada kakak dan adik penulis Hafidz Noor Fauzi dan Yazid Nur Fathurrahman yang telah memberikan dukungan dan doa kepada penulis agar selalu diberi kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan tugas skripsi ini.
4. Kepada keluarga besar saya yang selalu memberikan doa dan semangat agar diberi kemudahan dan kelancaran dalam menyelesaikan tugas skripsi ini.
5. Bapak Nursya'bani Purnama selaku dosen pembimbing yang selalu dengan sabar dan ikhlas bersedia memberikan bimbingan dan ilmu, memberikan saran, arahan yang baik dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini.
6. Bapak Fathul Wahid, ST., M.Sc,Ph.D selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
7. Bapak Dr, Jaka Sriyana, S.E.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
8. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D selaku ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Inodnesia.
9. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
10. Kepada Afif Hariyawan yang telah memberikan bantuan, semangat, doa dengan sabar agar penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan baik.
11. Kepada sahabat setia penulis dari awal semester 1 hingga semester akhir ini “wanita idaman” Tri Astuti Arianingsih, Diah Kurniawati, Umi Fadilla,

Hikmatullah, dan Erlinda Rismawati yang selalu memberikan support dan mengingatkan penulis agar selalu menyelesaikan tugas skripsi ini, dan yang setia selalu menjadi pendengar yang baik untuk berbagi cerita keluh dan kesah.

12. Kepada teman seperjuangan dan seperbimbingan skripsi Diva Oktavia Damayanti yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis untuk segera menyelesaikan tugas skripsi ini hingga akhir.
13. Serta seluruh pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian tugas skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi orang lain di masa mendatang.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Yogyakarta, 13 Oktober 2019

Penulis



Nabila Ayu Atika Sari

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Sampul Depan Skripsi.....	ii
Halaman Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi.....	v
Abstraksi.....	vi
Kata Penantar.....	vii
Daftar Isi.....	viii
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xi
Daftar Lampiran.....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang.....	1
1.2.Rumusan Masalah.....	4
1.3.Tujuan Penelitian.....	4
1.4.Manfaat Penelitian.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1. Penelitian Terdahulu.....	6
2.2. Landasan Teori.....	8
2.3. Kerangka Penelitian.....	15
2.4. Hipotesis Penelitian.....	15
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>17</b>
3.1. Lokasi Penelitian.....	17
3.2. Populasi Penelitian.....	17
3.3. Variabel Penelitian.....	19
3.4. Definisi Operasional Variabel.....	19
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	25
3.6. Skala Pengukuran Variabel.....	25
3.7. Uji Kualitas Instrumen.....	26
3.8. Analisis Deskriptif.....	31
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>37</b>
4.1. Analisis Diskriptif.....	37
4.2. Analisis Data.....	41
4.3. Analisis Model Struktural.....	45
4.4. Pembahasan.....	49
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>56</b>
5.1. Kesimpulan.....	56
5.2. Saran.....	57
Daftar Pustaka.....	59
Lampiran.....	63

## Daftar Tabel

Tabel		Halaman
3.1.	Indikator Variabel Penelitian.....	22
3.2.	Hasil Uji Validitas Variabel Pemberdayaan Karyawan.....	27
3.3.	Hasil Uji Validitas Variabel Pelatihan dan Pendidikan.....	28
3.4.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan.....	28
3.5.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi.....	29
3.6.	Hasil Uji Reliabilitas Seluruh Variabel Penelitian.....	30
4.1.	Responden Berdasarkan Usia.....	37
4.2.	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	38
4.3.	Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	39
4.4.	Nilai Outer Loading.....	42
4.5.	Nilai Cross Loading.....	43
4.6.	Nilai AVE.....	44
4.7.	Nilai Composite Reability.....	44
4.8.	Nilai Cronbach Alpha.....	45
4.9.	Nilai R-Square Adjusted.....	46
4.10.	Path Coefficients.....	47
4.11.	Total Indirect Effect.....	48

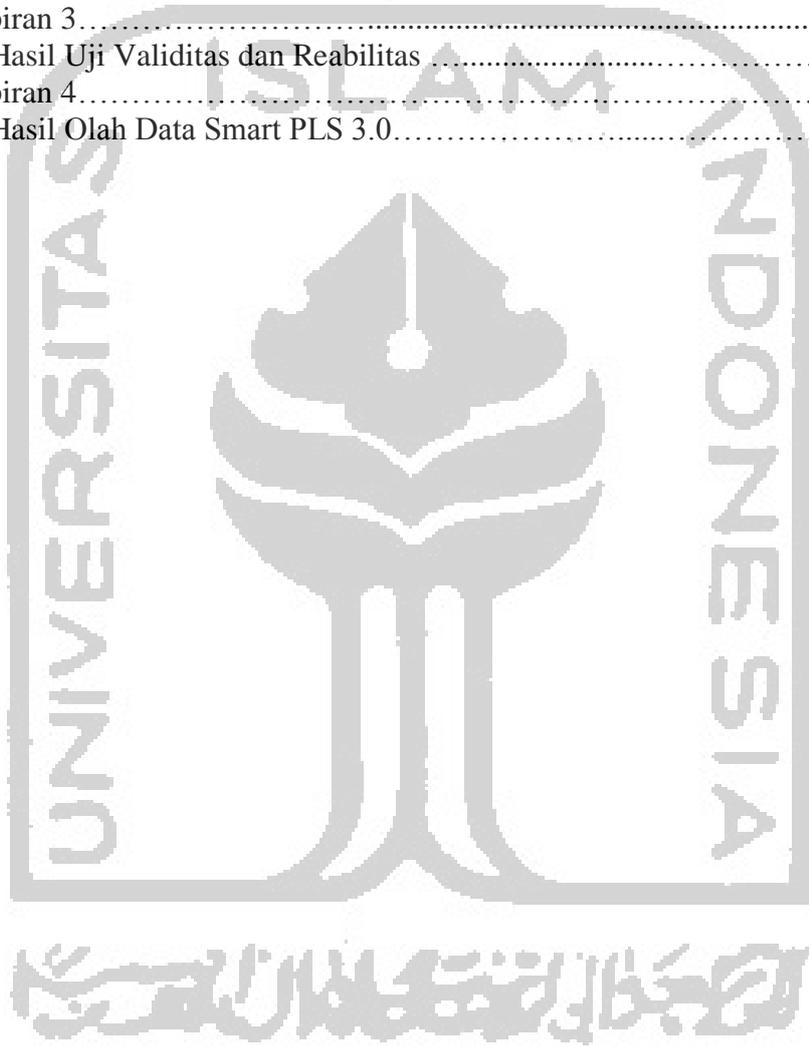
## Daftar Gambar

Gambar		Halaman
2.1.	Kerangka Penelitian.....	15
4.1.	Hasil Uji PLS Algorithm.....	41
4.2	Hasil Uji Hipotesis Bootsapping.....	47



## Daftar Lampiran

	Halaman
Lampiran 1.....	64
Kuisisioner Penelitian.....	64
Lampiran 2.....	69
Hasil Data Kuesioner Dari Responden.....	69
Lampiran 3.....	74
Hasil Uji Validitas dan Reabilitas.....	74
Lampiran 4.....	77
Hasil Olah Data Smart PLS 3.0.....	77



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompetitif pada era saat ini menyebabkan perusahaan industri harus tanggap dalam mempertahankan daya saingnya. Seperti halnya perkembangan industri yang terjadi saat ini ketika dunia telah memasuki revolusi industri 4.0 dimana semua di hadapkan kepada tantangan digitalisasi yang memaksa perusahaan harus dinamis, dan bergerak cepat dalam merespon lingkungan (Marr, 2016).

Salah satu kunci sukses perusahaan industri agar dapat bersaing dengan baik dan unggul di pasar global maupun di pasar internasional adalah dengan cara menerapkan praktek pengelolaan operasional perusahaan yang bermutu baik, dan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memenuhi standar-standar yang berlaku untuk menjamin adanya keseragaman dalam kualitas. Dengan menerapkan manajemen kualitas perusahaan dapat mencapai kebutuhan secara efektif, terutama dalam melakukan standarisasi untuk menghadapi pasar internasional. Hal ini akan membantu mereka dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan merespon secara proaktif perubahan melalui perbaikan terus-menerus pada fungsi operasinya untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan lebih berkualitas. Dalam menjalankan sebuah bisnis agar dapat tercapai dan

terus berkembang suatu perusahaan tidak lepas dari ikatan konsumen serta produk yang telah dihasilkannya. Konsumen sendiri berharap bahwa barang yang dibelinya dapat memenuhi kebutuhan ataupun keinginannya sehingga konsumen memiliki harapan bahwa produk yang dibeli dalam kondisi yang baik. Jika perusahaan tidak memberikan produk dan pelayanan yang baik dan berkualitas maka mereka akan beralih pada pesaingnya. Hal ini dapat menyebabkan citra perusahaan menurun.

Salah satu cara perusahaan agar dapat mencapai efektifitas produksi dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menggunakan konsep *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan sistem manajemen untuk meningkatkan keseluruhan kualitas menuju pencapaian keunggulan bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh (total) anggota organisasi, dengan melalui perbaikan berkesinambungan dan memotivasi karyawan. (sadgrove, 1995). Penerapan TQM juga berdampak positif terhadap peningkatan produktivitas, biaya produksi dan terhadap pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan dan mengimplementasikan praktek TQM dapat memperoleh keuntungan yang lebih tinggi (Corbett & Rastrick, 2000).

Dengan diterapkannya praktek TQM dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas sehingga karyawan lebih terpacu dalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pengiriman serta mampu untuk mengurangi kerusakan

dan memastikan bahwa operasi perusahaan berjalan lebih efisien, dan lebih menekankan pada produk dan pelanggan (Banker dan Schroeder, 1993). Dalam permasalahan pada perusahaan ini karyawan belum mampu untuk menerapkan TQM berupa pembuatan produk dan pengemasan produk dengan baik, sehingga perusahaan perlu melakukan pemberdayaan karyawan serta pelatihan dan pendidikan, untuk memastikan bahwa operasi perusahaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Peran TQM turut mendukung perbaikan yang lebih baik dalam kinerja operasional perusahaan. Dengan penerapan TQM di perusahaan tersebut diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan di perusahaan tersebut. Dengan adanya pemberdayaan karyawan serta pelatihan dan pendidikan pada karyawan maka akan berdampak positif pada peningkatan kualitas dan mutu produk yang diproduksi oleh karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilihat dari manfaat praktik TQM adalah untuk memperbaiki penghasilan yang diperolehnya.

Perusahaan *Java Bamboo Lamina* merupakan perusahaan yang bergerak di industri meubel yang didirikan oleh pemiliknya Bapak Agus Nurudin pada tahun 2010, perusahaan *Java Bamboo Lamina* menginovasikan bahan baku bambu sebagai pengganti material kayu jati, kayu jati sendiri mempunyai masa tanam selama 30-40 tahun, sebelum dapat ditebang. Sehingga dalam produksi skala besar perusahaan akan mengalami kehabisan bahan baku apabila perusahaan tidak mengelolanya dan mencari alternatif bahan baku selain kayu jati. Selain itu perusahaan

melakukan ini guna untuk mengurangi penebangan kayu dan melindungi hutan karena stok kayu jati yang sudah mulai langka, dan harga jual yang semakin tinggi. Dengan mengganti bahan baku menjadi bambu sebagai bahan baku utama, juga untuk memudahkan proses produksi jika ketersediaan bahan baku sudah mulai minim, karena stok bambu mudah untuk diperoleh. Bambu merupakan tanaman yang mudah tumbuh sehingga biaya produksi dan biaya bahan baku cukup terjangkau. Dengan melihat manfaat yang diperoleh dari penerapan TQM dalam perusahaan maka penulis mengambil judul pengaruh “Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Organisasi yang di Mediasi oleh Variabel Kinerja Karyawan di Perusahaan JAVA BAMBOO LAMINA”. Yang berlokasi di Banguntapan Bantul Yogyakarta.

## **1.2. RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah konsep pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi?

## **1.3. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan.

#### 1.4. MANFAAT PENELITIAN

##### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat berupa tambahan ilmu pengetahuan tentang pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh variabel kinerja karyawan di dalam perusahaan.

##### 2. Manfaat praktis

a. Bagi penulis, memperoleh ilmu pengetahuan dan pengalaman melalui penelitian mengenai hubungan *Total Quality Management* (TQM)

b. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan, pertimbangan dan saran yang tepat dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM)

c. Bagi penelitian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh variabel kinerja karyawan di perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan yang telah dilakukan sebagai berikut:

1. Batool Bader Al-Asoufi (2017) dengan judul penelitian *The Impact of Employee Empoworment on the Success of Organizational Change: A study in Privatized Enterprise in Jordan*. Variabel dependen (terikat): *organizational change*, dan variabel independen (bebas): *employee empoworment*. Teknik analisis data pada penelitan ini menggunakan uji regresi dan linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada keberhasilan perubahan organisasi.
2. Candra Ladianto (2018) dengan judul penelitian *Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas Pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Deli Serdang*. Variabel dependen dan independen dalam penelitian ini adalah variabel dependen (terikat): *kinerja karyawan* dan variabel independen (bebas): *produktivitas organisasi*. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas organisasi secara langsung.

3. Muhammad Tahir Nadeem (2018) dengan judul penelitian pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator Motivasi Pada studi kasus Industri Hotel di Pakistan. Variabel dependen dan independen dalam penelitian ini adalah variabel dependen (terikat) : kinerja organisasi dan variabel independen (bebas): pemberdayaan karyawan. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan SPSS versi 23.0. hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dengan kinerja organisasi dengan variabel mediator yaitu motivasi.
4. Desy Eka Kartika Sari (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Pelanggan. Variabel dependen dan independen dalam penelitian ini adalah Variabel dependen(terikat): Total Quality Management. Variabel independen (bebas): kepuasan kerja karyawan, kinerja karyawan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partical Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi praktik TQM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, maupun kinerja karyawan secara langsung.
5. Miranda Diah Ratnasari, Bambang Swasto Sunuharyo (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan, pada PT Petrokimia Gresik. Variabel independen dan dependen dalam penelitian ini adalah variabel dependen (terikat): kinerja karyawan,

variabel independen (bebas) : pendidikan, pelatihan, kemampuan kerja karyawan. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan *propotional random sampling*. Hasil peelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan secara lansung.

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1. Pengertian manajemen operasi

Manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengolah input melalui proses transformasi atau pengubahan sedemikian rupa sehingga menjadi output yang berupa barang dan jasa (Heizer 2015). Manajemen operasi sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan yaitu untuk mendapatkan profit dan keberlangsungan hidup perusahaan untuk kemajuan usaha. Peran manajemen operasi sangat diperlukan untuk dapat mewujudkan keuntungan perusahaan, salah satunya adalah untuk peningkatan aktivitas operasi yang efisien (Herjanto 2008).

Perkembangan industri yang sangat cepat dan kompetitif pada era saat ini membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat. Dimana perusahaan didorong untuk melakukan transformasi kemajuan agar dapat bersaing dan mempertahankan daya saingnya di pasaran pada umumnya. Dengan adanya peran manajemen operasi sangat membantu perusahaan untuk dapat maju berkembang yang dapat bersaing dengan unggul dengan para pesaing lain yang sangat kompetitif. Perkembangan industri yang

semakin pesat, membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat. Segala upaya dilakukan untuk menjadi yang terbaik. Manajemen yang baik merupakan kunci kesuksesan dunia industri baik itu dalam manajemen produksi, pemasaran, sumber daya manusia maupun keuangan. Manajemen operasi merupakan satu fungsi manajemen yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Dalam bidang kewirausahaan, manajemen operasi diperlukan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan perubahan atau inovasi terhadap produk untuk menjadi lebih baik lagi. Seiring perkembangan industri yang semakin maju perusahaan juga dituntut untuk memberikan kualitas yang terbaik, baik dalam produk maupun jasa yang dihasilkan.

### 2.2.2 *Total Quality Management*

*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. (Geotsch dan Davis 2002) suatu perusahaan dapat menghasilkan suatu kualitas barang atau jasa yang baik agar konsumen / pelanggan bisa tertarik dengan menerapkan TQM sebaik mungkin. Keterlibatan karyawan secara keseluruhan merupakan salah satu poin penting dalam suksesnya TQM di dalam perusahaan

Keterlibatan karyawan dalam perkembangan sebuah perusahaan merupakan wujud andil perusahaan dalam melakukan pelatihan dan pendidikan karyawan untuk dapat meningkatkan *soft skills* yang bertujuan

untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia, agar dapat menghasilkan barang dan jasa yang lebih baik. Karena keperluan perusahaan pada pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan, dewasa ini masih kurang.

Karyawan merupakan sumber daya perusahaan yang penting dalam mencapai tujuan yang direncanakan, oleh karena itu, keterlibatan karyawan secara keseluruhan sangat penting bagi perusahaan karena karyawan dapat mendukung perusahaan dalam melakukan peningkatan proses dan kualitas yang berkesinambungan yang kemudian menghasilkan produk dan layanan yang terbaik untuk konsumen. Jika perusahaan tidak menerapkan pendidikan dan pelatihan kepada para karyawannya, maka akan menyebabkan perusahaan tersebut tidak berkembang dan sulit bersaing dengan perusahaan lainnya.

### 2.2.3 Pemberdayaan Karyawan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah aspek penting dalam perusahaan yang tidak bisa dipisahkan dari konsep inti perusahaan, karena SDM memegang peran penting dalam melaksanakan kunci kompetensi dasar dalam membuat sebuah produk baik itu perusahaan manufaktur ataupun jasa, (Brown, 2004). Karena dengan meningkatnya kualitas SDM dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan tersebut dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Kinerja perusahaan yang dimaksud bisa berupa produktifitas, keuangan, atau konsistensi produk yang baik, (Guest et, all 2000). Untuk itu pentingnya

perusahaan dalam memperhatikan kualitas SDM nya perlu ditingkatkan salah satunya dengan cara melakukan pemberdayaan karyawan dan Training.

Dalam dunia persaingan bisnis yang serba dinamis akan memaksa perusahaan untuk melakukan perubahan terutama dalam memberdayakan karyawannya, dalam studi yang telah dilakukan pemberdayaan karyawan yang dilakukan perusahaan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam bersaing yang secara garis besar meningkatkan kinerja dari sebuah perusahaan (Al-Asoufi, 2017). Dengan adanya pemberdayaan karyawan terbukti bahwa akan berdampak pada meningkatnya motivasi karyawan untuk bekerja, dan membuat perusahaan dapat mencapai target yang diharapkan dengan mudah. (Kumar & Ananda 2017)

***H1: Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan***

***H4: Pemberdayaan Karyawan Secara Tidak Langsung Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Variabel Mediasi Kinerja Karyawan.***

#### 2.2.4 Pelatihan dan Pendidikan

Dalam rangka meningkatkan pelayanan perusahaan yang prima, dalam menyediakan produk yang terbaik bagi konsumen diperlukan adanya kerja sama antara karyawan didalam perusahaan. Karena karyawan merupakan asset investasi bagi perusahaan dimana akan

membuat perusahaan bisa meningkatkan kinerja perusahaan (Snell & Bohlander, 2010).

Dalam meningkatkan performa karyawan diperlukan pelatihan yang sesuai dengan bidang dimana perusahaan itu bergerak. Sehingga pelatihan yang dilakukan akan dapat meningkatkan performa kinerja secara signifikan. Dalam penelitian terdahulu ditemukan bahwa, pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan secara langsung (Ratnasari, 2018), sehingga praktek TQM melalui pendidikan dan pelatihan karyawan akan mempengaruhi tingginya motivasi kerja dan kinerja dari karyawan (Kartika Sari, 2018)

***H2: Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan.***

***H5: Pelatihan dan Pendidikan Secara Tidak Langsung Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Variabel Mediasi Kinerja Karyawan***

#### 2.2.5 Kinerja Karyawan

Peningkatan produk dan layanan yang berkualitas pada suatu perusahaan dipengaruhi oleh adanya tingkat kinerja karyawan pada perusahaan karena karyawan merupakan asset yang penting dalam memberikan kontribusi kepada organisasi. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa manusia sebagai sumber daya terpenting dalam suatu organisasi. Dalam mengoperasikannya setiap manusia atau SDM yang

memiliki perilaku dan pemikiran yang berbeda akan mengakibatkan perbedaan dalam kinerjanya. Dalam hal ini kinerja mengarah pada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini dapat menggambarkan seberapa baik dan seberapa mampu seorang karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya dan mampu berkompetisi .

Kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian. Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelempok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi (Hersey dan Blanchard 1993)

Setiap pekerjaan akan mempunyai standar tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk dijadikan dasar penilaian agar karyawan mengetahui apa saja kekurangan yang perlu diperbaiki sebagai acuan untuk meningkatkan hasil kerjanya secara optimal. Oleh karena itu, untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Cara pengukuran kinerja menurut Dharma (2003) sebagai berikut :

- a. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan

- b. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya). Pengukuran kualitatif menunjukkan seberapa baik penyelesaian dari pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Candra Ladianto (2018), menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi secara langsung. Selain itu hasil penelitian lain juga yang dilakukan oleh Tahir Nadeem (2018) menunjukkan adanya pengaruh positif antara tingkat kinerja karyawan yang dinilai dari tingginya tingkat pemberdayaan karyawan melalui motivasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

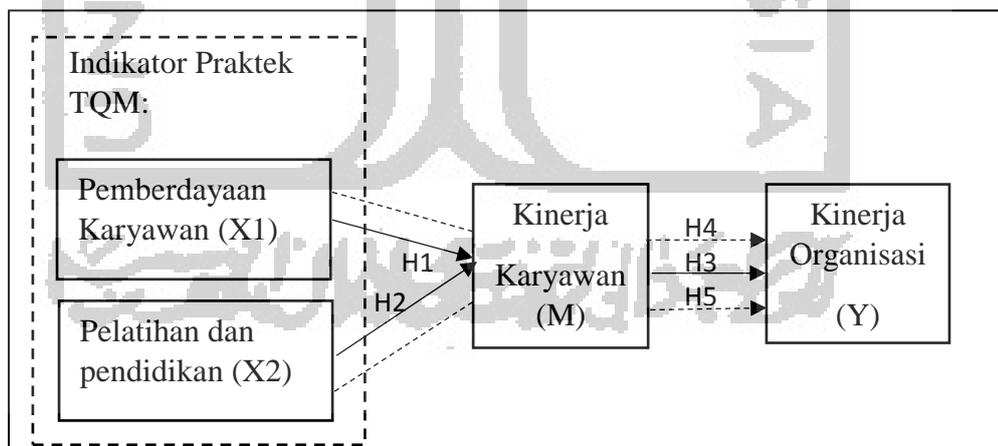
***H3: Kinerja Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi***

#### 2.2.6 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu organisasi. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan karena dapat berfungsi untuk mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian kinerja organisasi merupakan gambaran

mengenai tujuannya yang dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Dengan adanya pemberdayaan karyawan, pelatihan dan pendidikan dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan meningkatnya kinerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Organisasi dapat dikatakan efektif tergantung pada sumber daya manusia yang perusahaan tersebut miliki, peran sumber daya manusia dalam perusahaan dapat dilihat dari kualitas kerjasama tim diantara para karyawan (Crossman dan Abou-Zaki 2003). Karyawan yang termotivasi dengan baik akan membantu pencapaian target organisasi (Dessler 2015). Semakin besar partisipasi dari karyawan dapat memberikan pengaruh pada kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan itu sendiri (Humphrey, et al. 2007)

### 2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 : Kerangka Penelitian

Gambar diatas merupakan kerangka konseptual dalam melakukan penelitian tentang pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja

Organisasi yang dimediasi oleh Variabel Kinerja Karyawan di Perusahaan Java Bamboo Lamina Yogyakarta.

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti, maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1: Pemberdayaan Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
2. H2: Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Berpengaruh positif Terhadap Kinerja Karyawan.
3. H3: Kinerja Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi
4. H4: Pemberdayaan Karyawan Secara Tidak Langsung Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Variabel Mediasi Kinerja Karyawan.
5. H5: Pelatihan dan Pendidikan Secara Tidak Langsung Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Variabel Mediasi Kinerja Karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian dilakukan di Perusahaan Java Bamboo Lamina yang beralamat di Jalan Wonosari km. 8, Mertosonan Kulon, Potorono, Bantul, Yogyakarta. Dengan obyek penelitian yaitu kinerja perusahaan yang berpengaruh kepada kepuasan pelanggan dan pemberdayaan karyawan.

#### **3.2. Populasi Penelitian**

Populasi merupakan kumpulan dari objek yang akan diteliti (Sekaran, 2006). Dalam penelitian adalah karyawan pada perusahaan Java Bamboo Lamina Yogyakarta yang berjumlah 60 Karyawan (Nurudin, 2019). Adapun responden yang di ambil berasal dari berbagai jabatan kepegawaian yaitu: 1) karyawan tetap yan bekerja di perusahaan tersebut. 2) karyawan kontrak atau borongan. Beberapa sampel yang diambil untuk mewakilkan penelitian populasi akan membantu dalam penentuan pengambilan kesimpulan yang benar dalam suatu penelitian Sekaran (2006) memberikan pedoman penentuan jumlah sampel sebagai berikut:

1. Ukuran sampel yang baik yaitu berada di antara 30 s/d 500 elemen
2. Apabila sampel akan dipecah kembali kedalam subsampel (jenis kelamin, pekerjaan, dan sebagainya) maka jumlah minimum dari subsampel yang ditentukan adalah 30

3. Pada penelitian multivariate (termasuk analisis regresi multivariate) ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar ( 10 kali) dari jumlah variabel yang akan dianalisis
4. Pada penelitian eksperimen yang sederhana dengan pengendalian yang ketat, ukuran sampel dapat berada diantara 10 s/d 20 elemen.

Perhitungan sampel dari populasi ditentukan berdasarkan perhitungan dari rumus slovin sebagai berikut:

Rumus

$$n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$$

Keterangan:

$n$  = Ukuran Sampel

$N$  = Ukuran Populasi

$e$  = Margin of Error, yaitu persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10%

ketika menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, peneliti menggunakan perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10%. Hal ini dikarenakan tidak adanya kemungkinan hasil sempurna 100%. Oleh sebab itu, semakin besar tingkat kesalahan perhitungan penelitian maka akan semakin sedikit pula ukuran sampel yang akan digunakan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 60 orang dari jumlah populasi sebagai dasar perhitungan dan presentase

kesalahan yang ditolerir sebesar 10%. Perhitungan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{60}{60 \cdot (0,1^2) + 1}$$
$$= 37,5 \Rightarrow n = 38$$

Berdasarkan perhitungan rumus diatas maka diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 38 responden, dan kuisioner yang akan dibagikan sebanyak 38 responden.

### 3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sekaran,2006). Macam-macam variabel dalam penelitian terdiri dari variabel terikat (dependen) merupakan variabel utama yang menjadi faktor yang berlaku dalam yang berlaku dalam investigasi dan variabel bebas (independen) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel terikat (dependen), dan variabel mediator merupakan variabel yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

### 3.4. Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi variabel-variabel penelitian harus dirumuskan untuk menghindari kesusakan atau hambatan dalam pengumpulan data (Sekaran 2006). Definisi operasional variabel adalah aspek penelitian yang memberikan informasi atau petunjuk tentang bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel. Dalam penelitian ini variabel bebas (independen) adalah pembedayaan karyawan (X1) dan pelatihan dan pendidikan (X2)

- a. Pemberdayaan Karyawan merupakan penempatan posisi pekerjaan dan bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan (Robbins, 2007) indikatornya meliputi:
  - 1) kompeten dalam melakukan pekerjaan
  - 2) keterampilan dan kemampuan dalam bidang pekerjaanya
  - 3) Wewenang keputusan dalam mewujudkan pekerjaan menjadi lebih baik
  - 4) Pemberian kepercayaan kepada karyawan
  - 5) Peluang untuk saling ketergantungan dalam melakukan pekerjaan
- b. Pelatihan dan pendidikan merupakan cara untuk mendorong karyawan untuk terus meningkatkan tingkat keterampilan dan keahlian mereka. (Geotsch dan Davis, 2002) Indikatornya meliputi:
  - 1) Pelatihan dan pendidikan kepada karyawan
  - 2) Pelatihan dan pendidikan kepada karyawan sesuai kebutuhan karyawan
  - 3) Kepuasan dalam pelatihan dan pendidikan
  - 4) Kemampuan kinerja yang baik

c. Sedangkan variabel mediating dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan merupakan peranan penting dalam sebuah perusahaan guna untuk meningkatkan kinerja ditempat kerja atau perusahaan, (Arthur and Bohlander, 2004) indikatornya meliputi:

- 1) Kualitas kerja yang maksimal
- 2) Hasil kerja yang berkualitas
- 3) Standar kualitas kerja yang optimal
- 4) Kemampuan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas
- 5) Kemampuan dan kapabilitas yang baik

d. Sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi. (Mahsun 20016) indikatornya meliputi:

- 1) Kepuasan karyawan
- 2) Kemampuan dan Keterampilan
- 3) Hasil kerja
- 4) Controlling
- 5) Akurat

Tabel 3.1

Indikator variabel dalam penelitian

Variabel	Indikator Variabel	Sumber
Pemberdayaan karyawan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya merasa kompeten untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan posisi saya</li> <li>2. Saya yakin dengan kemampuan dan keterampilan saya untuk melakukan pekerjaan saya</li> <li>3. Saya memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan saya menjadi lebih baik</li> <li>4. Manajer saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaan saya</li> <li>5. Saya memiliki peluang yang cukup besar untuk saling ketergantungan dan kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan</li> </ol>	Jalal Hanaysha (2016)

	saya	
Pelatihan dan pendidikan	<p>1. Perusahaan menyediakan pelatihan untuk memenuhi perubahan kebutuhan di tempat kerja</p> <p>2. Pelatihan dan pendidikan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya</p> <p>3. Pelatihan yang saya terima sesuai dengan kebutuhan saya</p> <p>4. Saya merasa puas dengan pelatihan yang telah diberikan kepada saya</p> <p>5. Saya mendapatkan reward ketika saya melakukan training</p>	Jalal Hanaysha (2016)
kinerja karyawan	<p>1. Saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah atasan.</p> <p>2. Hasil kerja saya sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan</p> <p>3. Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat</p>	Suyadi prawirovento no (2008)

	<p>saya capai dengan baik dan optimal</p> <p>4. Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain</p> <p>5. Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik</p>	
Kinerja organisasi	<p>1. Dalam melaksanakan tugas saya jarang melakukan kesalahan</p> <p>2. Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya</p> <p>3. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai dengan yang diharapkan perusahaan</p> <p>4. Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisien dan efektifitas dalam</p>	Eko Hertanto

	<p>bekerja</p> <p>5. Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan.</p>	
--	---	--

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melalui data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian dengan cara diamati dan dicatat untuk pertama kalinya (Sekaran 2006). Data diperoleh langsung dari responden dengan menggunakan daftar pertanyaan berupa kuisioner untuk memperoleh data mengenai pelaksanaan TQM dan kinerja karyawan dari perusahaan java bamboo lamina dengan menggunakan metode *sampling convenience sampling*.

### 3.6. Skala Pengukuran Variabel

Menurut Uma Sekaran (2006), skala pengukuran merupakan kepesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada pada alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Untuk mengukur tanggapan atau sikap responden tersebut, peneliti menggunakan skala likert. Skala likert merupakan lima bagian terhadap pernyataan-pernyataan (statements) yang diajukan oleh peneliti dalam kuisioner. Proses

dalam menjawab pertanyaan pada penelitian ini akan menggunakan skala likert dengan lima poin sebagai berikut:

- a. Sangat tidak Setuju (STS) dengan bobot 1
- b. Tidak Setuju (TS) dengan bobot 2
- c. Cukup Setuju (CS) dengan bobot 3
- d. Setuju (S) dengan bobot 4
- e. Sangat setuju (SS) dengan bobot 5

### 3.7. Uji Kualitas Instrumen

- a. Uji Validitas

Sebelum dilakukan uji penelitian, maka dilakukan uji pilot/ pilot study terlebih dahulu dengan 30 responden untuk mengetahui / mengukur sah atau tidaknya kuisisioner tersebut. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. teknik analisis yang digunakan adalah korelasi product moment person, yaitu untuk menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total (Umar, 2003) Uji validitas adalah sebuah data yang dapat dipercayai kebenarannya apakah sesuai dengan kenyataan. Data dikatakan valid apabila instrumen pengukurannya dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur ( G Zikmund et. Al. 2013). Uji validitas dalam sebuah penelitian digunakan untuk menganalisa item yang mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Syarat tersebut harus

memenuhi kriteria sebagai Jika  $r > 0,30$  maka item-item pertanyaan dari kuisisioner adalah valid dan apabila  $r < 0,30$  maka item-item pertanyaan dari kuisisioner adalah tidak valid (G Zikmund et. Al. 2013)

Tabel 3.2.

Validitas indikator variabel pemberdayaan karyawan

Indikator	Corrected item total correlation	Minimal score	Status
Saya merasa kompeten untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan posisi saya	0,330	0,3	Valid
Saya yakin dengan kemampuan dan keterampilan saya untuk melakukan pekerjaan saya	0,337	0,3	Valid
Saya memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan saya menjadi lebih baik	0,557	0,3	Valid
Manajer saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaan saya	0,310	0,3	Valid
Saya memiliki peluang yang cukup besar untuk saling ketergantungan dan kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan saya	0,521	0,3	Valid

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel di atas bahwa setiap indikator variabel pemberdayaan karyawan telah memenuhi nilai yaitu indikator pertama sebesar 0,330 indikator kedua 0,337 indikator ketiga 0,557 indikator keempat 0,310 dan indikator kelima 0,521, dari yang sudah ditentukan yaitu 0,3 dan hal ini telah dikatakan valid

Tabel 3.3.

## Validitas indikator variabel pelatihan dan pendidikan

Indikator	Corrected item total Correlation	Minimal score	status
Perusahaan menyediakan pelatihan untuk memenuhi perubahan kebutuhan ditempat kerja	0,483	0,3	Valid
Pelatihan dan pendidikan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya	0,445	0,3	Valid
Pelatihan yang saya terima sesuai dnegan kebutuhan saya	0,342	0,3	Valid
Saya merasa puas dengan pelatihan yang diberikan kepada saya	0,492	0,3	Valid
Saya mendapatkan reward ketika saya melakukan training	0,455	0,3	Valid

Sumber: Data Primer hasil Penelitian yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel di atas bahwa setiap indikator variabel pelatihan dan pendidikan telah memenuhi nilai yaitu indikator pertama sebesar 0,483 indikator kedua 0,445 indikator ketiga 0,342 indikator keempat 0,492 dan indikator kelima 0,455, dari yang sudah ditentukan yaitu 0,3 dan hal ini telah dikatakan valid

Tabel 3.4

## Validitas indikator variabel kinerja karyawan

Indikator	Corrected item total correlation	Minimal score	status
Saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah atasan	0,308	0,3	Valid
Hasil kerja saya sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan	0,356	0,3	Valid
Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal	0,500	0,3	Valid
Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik	0,424	0,3	Valid

dibandingkan dengan rekan kerja saya yang lain			
Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan saya dengan baik	0,607	0,3	Valid

Sumber: Data Primer hasil Penelitian yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel di atas bahwa setiap indikator variabel kinerja karyawan telah memenuhi nilai yaitu indikator pertama sebesar 0,308 indikator kedua 0,356 indikator ketiga 0,500 indikator keempat 0,424 dan indikator kelima 0,607 dari yang sudah ditentukan yaitu 0,3 dan hal ini telah dikatakan valid.

Tabel 3.5  
Validitas Indikator Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Corrected item total correlation	Minimal score	Status
Dalam melaksanakan tugas saya jarang melakukan kesalahan	0,351	0,3	Valid
Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	0,532	0,3	Valid
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai dengan yang diharapkan perusahaan	0,427	0,3	Valid
Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisien dan efektifitas dalam bekerja	0,337	0,3	Valid
Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan	0,649	0,3	Valid

Sumber: Data Primer hasil Penelitian yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel di atas bahwa setiap indikator variabel kinerja manajerial telah memenuhi nilai yaitu indikator pertama sebesar 0,351 indikator kedua 0,532 indikator ketiga 0,427 indikator keempat 0,337 dan

indikator kelima 0,649, dari yang sudah ditentukan yaitu 0,3 dan hal ini telah dikatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur masalah yang sama. Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relative sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subjek yang sama. Untuk mengukur reabilitas kuisisioner penelitian ini menggunakan Alpha Cronbach. Statistik ini berguna untuk mengetahui apakah pengukuran yang dilakukan reliabel. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Alpha Cronbach  $> 0,6$  (Zikmund 2013). Hasil uji reliabilitas berdasarkan SPSS dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.6  
Reliabilitas variabel

Variabel	Cronbach Alpha	Minimal score	Status
Pemberdayaan Karyawan	0,655	0,6	Reliabel
Pelatihan dan Pendidikan	0,678	0,6	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,699	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,684	0,6	Reliabel

Sumber: Data Primer hasil Penelitian yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel telah memenuhi nilai minimal yaitu indikator pertama pemberdayaan karyawan sebesar 0,655 indikator kedua 0,678 indikator

ketiga 0,699 indikator dan keempat 0,684, dari yang sudah ditentukan yaitu 0,6 dan hal ini dapat dikatakan reliabel.

### **3.8. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif sering digunakan oleh peneliti untuk memberikan gambaran suatu data yang dapat dilihat berdasarkan karakter umur, gender/jenis kelamin, dan tingkat pendidikan guna untuk mengetahui besar kecilnya persentase penelitiannya. Penelitian yang dilakukan pada populasi jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya (Sekaran 2006)

### **3.9 Analisis Data**

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan software SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel.

#### **a. Analisis PLS (Partial Least Square)**

Analisis PLS merupakan teknik statistika multivariat yang dilakukan untuk perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. (Ghozali & Laten, 2012). Kendala yang sering dialami oleh peneliti dalam melakukan penelitian yaitu sering dihadapkan di mana ukuran sampel cukup besar, tetapi memiliki landasan teori yang lemah dalam hubungan di antara variabel yang dihipotesiskan. Dan juga tidak jarang pula ditemukan hubungan antara variabel yang

sangat kompleks, tetapi ukuran sampel data kecil. Dalam uji analisis, PLS menggunakan dua model evaluasi yaitu model pengukuran (*outer model*) untuk menguji validitas dan reliabilitas, dan model struktural (*inner model*) untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi). Model pengukuran menunjukkan bagaimana variabel manifest atau *observed* mempresentasikan variabel laten untuk diukur. Model struktural menunjukkan kekuatan dari estimasi antar variabel konstruk. Pendekatan PLS didasarkan pada pergeseran analisis dari pengukuran estimasi parameter model menjadi pengukuran prediksi yang relevan. Sehingga fokus analisis bergeser dari hanya estimasi dan penafsiran signifikan parameter menjadi validitas dan akurasi prediksi. (Ghozali & Laten, 2012)

b. Pengukuran Metode Partial Least Square (PLS)

Dalam metode PLS (Partial Least Square) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Analisa model pengukuran (*outer model*)

Analisa ini dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*).

Dalam analisa model pengukuran ini untuk melakukan spesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. (Ghozali dan Laten 2015) Analisa model pengukuran (*outer model*) dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composit Reliability* yang dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Nilai loading factor  $\geq 0,7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid untuk mengukur konstruk yang dibuat. Sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup.
- b. *Discriminant Validity* terjadi jika dua instrumen yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Hartanto, 2008 dalam Jogiyanto, 2011). Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui cross loading kemudian dibandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk/ membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstraknya. Ukuran cross loading adalah membandingkan korelasi indikator dengan konstruk blok lainnya. Bila korelasi indikator dengan konstraknya lebih tinggi dari korelasi dengan blok lainnya, hal ini menunjukkan konstruk tersebut memprediksi ukuran blok mereka dengan lebih baik dari blok lainnya. Ukuran discriminant validity lainnya adalah bahwa nilai akar AVE harus lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk

lainnya atau nilai AVE lebih tinggi dari kuadrat korelasi antara konstruk (Haryanto, 2017).

- c. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view latent variable coefficients.

Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi (Ghozali dan Latan, 2015)

- d. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0,7$ .<sup>25</sup>

## 2. Analisa Inner Model

Spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model) adalah yang disebut Inner Model atau disebut dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian.

- a. R-Square ( $R^2$ )

Untuk mengevaluasi model struktural adalah dengan cara melihat signifikansi hubungan antar variabel. Perubahan nilai R-Squares ( $R^2$ ) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu

terhadap variabel laten endogen. Kriteria R<sup>2</sup> terlihat dari tiga klasifikasi, yaitu: R<sup>2</sup> 0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah.

b. Uji Hipotesa (*Bootstrapping*)

Dalam menilai pengaruh antar variabel yang signifikansi, perlu dilakukan prosedur bootstrapping. Prosedur bootrap menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. (Hair et al., 2011). Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> di tolak ketika t-statistik > 1,96. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H<sub>a</sub> di terima jika nilai p < 0,05.

3. Analisa PLS dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam analisis menggunakan PLS menggunakan prosedur yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Model pertama, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96

- b. Model kedua, menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik lebih besar dari 1.96
- c. Model ketiga, menguji secara stimulan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen.



## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Diskriptif

Responden merupakan seseorang yang dijadikan sampel dalam sebuah penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan java bamboo lamina Yogyakarta yang telah bekerja kurang lebih selama 1 tahun. Deskripsi responden dalam penelitian ini peniliti menjadi tiga karakter, yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Deskripsi mengenai karakteristik responden penelitian dijabarkan sebagai berikut:

##### 4.1.1 Kriteria Responden Berdasarkan Usia

Kriteria responden berdasarkan usia dibagi kedalam 5 kategori yaitu usia kurang dari 25 tahun, 26 tahun ingga 35 tahun, 36 tahun hingga 45 tahun, 46 tahun hingga 55 tahun, dan lebih dari 55 tahun, responden dalam kriteria usia dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.1

Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase (%)
<25 tahun	11	28
26-35 tahun	8	21
36-45 tahun	12	31
46-55 tahun	7	20
>55 tahun	0	0
Jumlah	38	100

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

Berdasarkan data Tabel 4.1 diatas dapat disimpulkan bahwa kelompok usia karyawan terbanyak dan yang paling dominan yaitu antara usia 36 tahun sampai 45 tahun dengan jumlah 12 orang atau sebesar(31%) kemudian diikuti dengan antara usia kurang dari 25 tahun dengan jumlah 11 orang atau sebesar (28%) lalu diikuti dengan usia antara 26 tahun sampai 35 tahun dengan jumlah 8 orang atau sebesar (21%) lalu diikuti dengan usia antara 46 tahun sampai 55 tahun dengan jumlah 7 orang atau sebesar (20%) dan usia diatas 55 tahun dengan jumlah 0 orang atau (0%),

#### 4.1.2 Kriteria Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Peneliti menggunakan kriteria responden berdasarkan jenis kelamin guna untuk membedakan responden laki-laki dengan perempuan. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	24	64
Perempuan	14	36
Jumlah	38	100

*Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019*

Berdasarkan tabel diatas responden laki-laki lebih dominan dengan jumlah 24 orang atau sebesar 64% dan responden perempuan dengan jumlah 14 orang atau sebesar 36%

#### 4.1.3 Kriteria Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Kriteria responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir dibagi menjadi 5 kategori yaitu, SD (Sekolah Sederajat), SMP (Sekolah Menengah Pertama), SMK (Sekolah Menengah Kejuruan) dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3

Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SD	11	28
SMP	8	21
SMK	19	51
Jumlah	38	100

*Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019*

Berdasarkan tabel diatas dapat responden yang memiliki pendidikan terakhir SMK lebih dominan yaitu dengan jumlah 19 orang atau sebesar 51%, lalu diikuti responden yang memiliki pendidikan terakhir SD dengan jumlah 11 orang atau sebesar 28% kemudian responden yang memiliki pendidikan terakhir SMP dengan jumlah 8 orang atau sebesar 21%.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada para karyawan Java Bamboo Lamina di Yogyakarta. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemberdayaan karyawan, pendidikan & pelatihan, kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Pengukuran pada variabel-variabel tersebut sebagai berikut:

Skor terendah adalah = 1

Skor tertinggi adalah = 5

Interval = (Nilai Maksimum-Nilai Minimum)/(Jumlah Kelas)

$$= (5-1)/5$$

$$= 0,8$$

Berdasarkan pada perhitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendapat sebagai berikut:

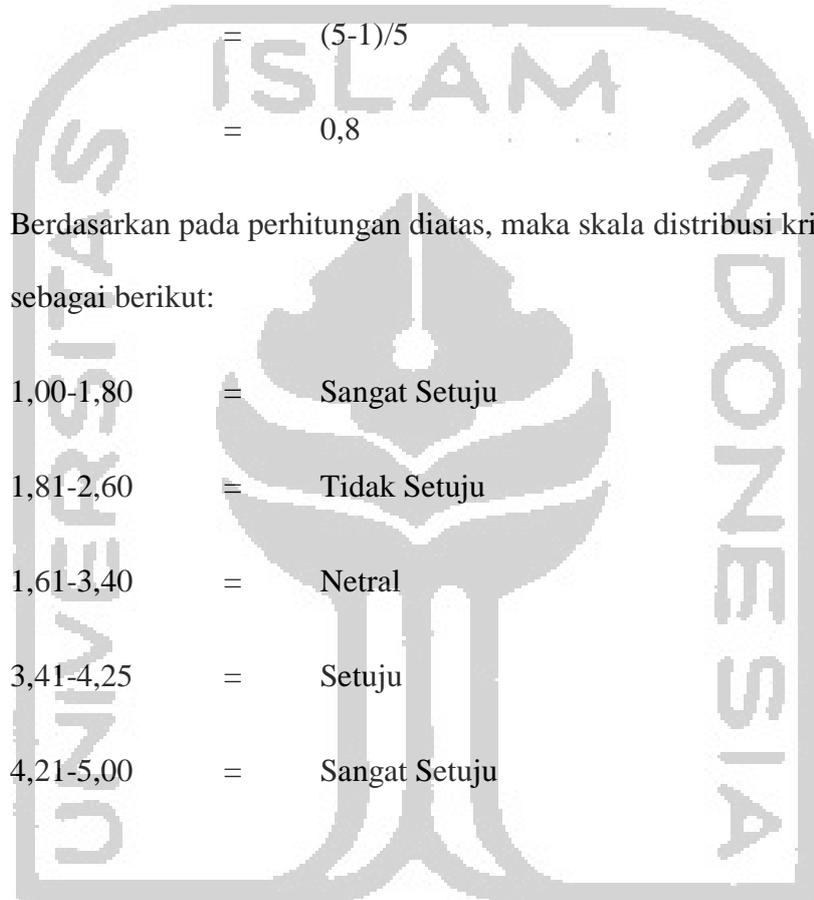
1,00-1,80 = Sangat Setuju

1,81-2,60 = Tidak Setuju

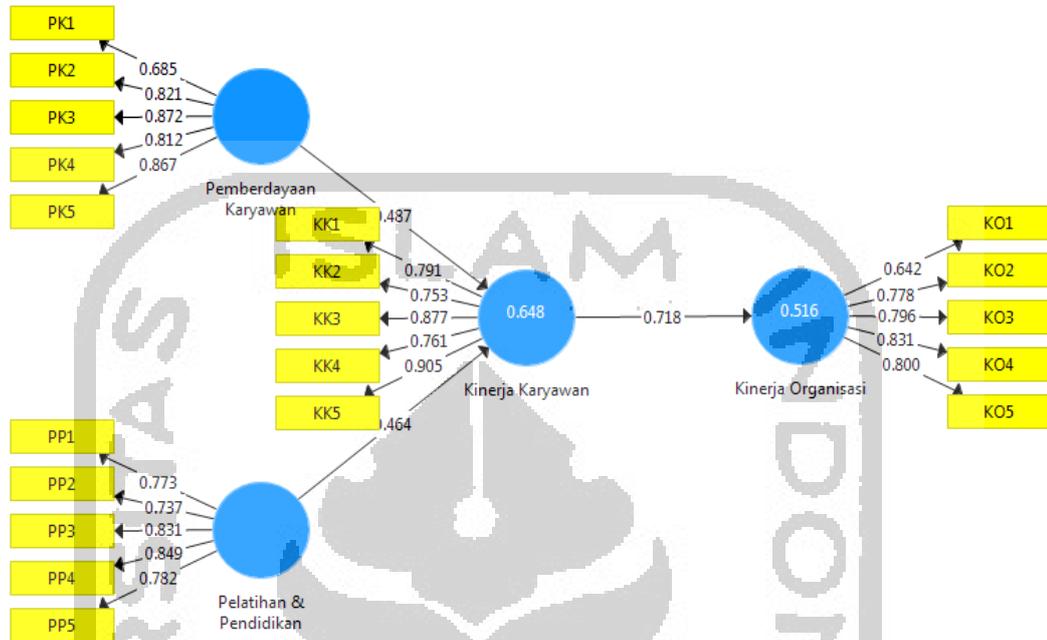
1,61-3,40 = Netral

3,41-4,25 = Setuju

4,21-5,00 = Sangat Setuju



## 4.2. Analisis Data



Gambar 4.1 Hasil Uji Analisis PLS Algorithm

### 4.2.1 Convergent validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan reflektif indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan variabel dengan nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin,1998) berdasarkan tabel variabel dibawah ini semua variabel dikatakan valid karena lebih dari 0,6, nilai outer loading dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.4  
 Nilai Outer Loading

	Kinerja Karyawan	Kinerja Organisasi	Pelatihan & Pendidikan	Pemberdayaan Karyawan
KK1	0,791			
KK2	0,753			
KK3	0,877			
KK4	0,761			
KK5	0,905			
KO1		0,642		
KO2		0,778		
KO3		0,796		
KO4		0,831		
KO5		0,800		
PK1				0,685
PK2				0,821
PK3				0,872
PK4				0,812
PK5				0,867
PP1			0,773	
PP2			0,737	
PP3			0,831	
PP4			0,849	
PP5			0,782	

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

#### 4.2.2 Discriminant Validity

Suatu indikator memenuhi discriminant validity jika nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya (Ghozali, & Laten 2012). Berikut ini adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator:

Tabel 4.5  
 Nilai Cross Loading

	Kinerja Karyawan	Kinerja Organisasi	Pelatihan & Pendidikan	Pemberdayaan Karyawan
KK1	0,791			
KK2	0,753			
KK3	0,877			
KK4	0,761			
KK5	0,905			
KO1		0,642		
KO2		0,778		
KO3		0,796		
KO4		0,831		
KO5		0,800		
PK1				0,685
PK2				0,821
PK3				0,872
PK4				0,812
PK5				0,867
PP1			0,773	
PP2			0,737	
PP3			0,831	
PP4			0,849	
PP5			0,782	

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

Berdasarkan hasil data pada tabel 4.4 diatas, nilai cross loading pada setiap item memiliki nilai yang telah memasuki persyaratan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel dan dapat membuktikan bahwa *discriminant validity* pada setiap item dianggap valid.

Tabel 4.6

Nilai AVE

	AVE
Kinerja Karyawan	0,672
Kinerja Organisasi	0,596
Pelatihan & Pendidikan	0,633
Pemberdayaan Karyawan	0,663

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

Berdasarkan data tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE variabel kinerja karyawan, kinerja organisasi, Pelatihan & pendidikan, dan pemberdayaan karyawan  $> 0,5$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

#### 4.2.3. Uji Reliabilitas

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability  $> 0,6$  (Ghozali & Latan, 2012). Nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.7

Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	0,911
Kinerja Organisasi	0,880
Pelatihan & Pendidikan	0,896
Pemberdayaan Karyawan	0,907

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

Selain uji reabilitas dengan composite reability di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach alpha jika memiliki nilai cronbach alpha  $>0,7$ . Nilai cronbach alpha dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.8

Nilai Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Kinerja Karyawan	0,876
Kinerja Organisasi	0,834
Pelatihan & Pendidikan	0,856
Pemberdayaan Karyawan	0,872

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel dinyatakan reliabilitas karena hasilnya  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach alpha.

### 4.3 Analisis Model Struktural

Dalam menilai model struktural dengan PLS, dimulai dengan melihat R-Squares untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan R-squares dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substansive. Sedangkan

pengujian signifikan antar konstruk menggunakan nilai koefisien path atau uji t-statistic pada setiap path.

#### 4.3.1 Uji R- Square Adjusted

Tabel 4.9

Nilai R Square

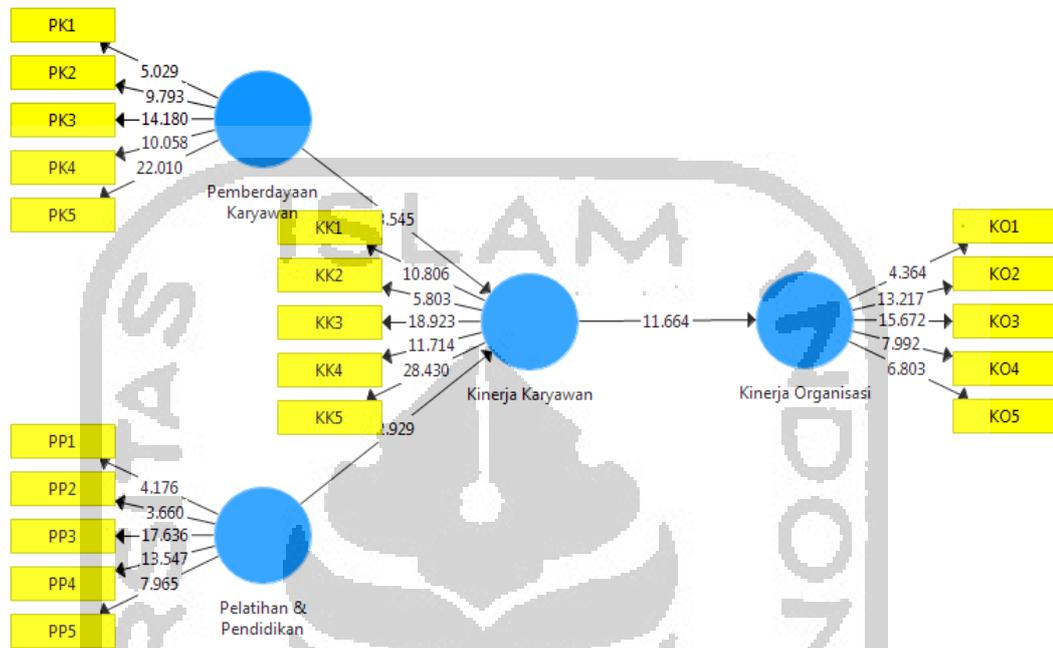
Variabel	R square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,648	0,628
Kinerja Organisasi	0,516	0,502

*Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019*

Nilai R-squares merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Nilai R Squares sebesar 0,75 (kuat), 0,60 (moderat), dan 0,25 (lemah) (Hair, et al., 2011). Berdasarkan Tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai R-square menunjukkan sebesar 0,60 jadi dapat dikatakan bahwa semua variabel masuk dalam kategori moderat.

#### 4.3.2 Pengujian Hipotesis

Untuk mengetahui pengaruh antar variabel, dilakukan metode bootstrapping. Dalam metode PLS, pengambilan keputusan untuk menerima ataupun menolak sebuah hipotesisi didasarkan pada nilai signifikan (P value), dan nilai T- table. Dalam aplikasi SmartPLS, nilai signifikansi bisa diketahui dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistic.



Gambar 4.2 Hasil Uji Hipotesis Bootstrapping

Tabel 4.10  
Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kinerja Karyawan-> Kinerja Organisasi	0.718	0.734	0.062	11.554	0.000
Pelatihan & Pendidikan -> Kinerja Karyawan	0.464	0.460	0.158	2.929	0.004
Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan	0.487	0.502	0.137	3.545	0.000

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

Tabel 4.11

Total Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
Pelatihan & Pendidikan -> Kinerja Karyawan -> Kinerja Organisasi	0.333	0.337	0.118	2.822
Pemberdayaan Karyawan -> Kinerja Karyawan -> Kinerja Organisasi	0.350	0.369	0.108	3.238

Sumber: Data primer hasil penelitian yang diolah 2019

#### 4.3.3 Hasil Analisis

Berdasarkan hasil analisis pada table 4.10 dan 4.11 semua variabel memiliki pengaruh signifikan karena memiliki nilai t statistic >1,69 dan P-values <0,05 dengan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS. Hipotesis 1 menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistics 3.545 dan P-values 0.000 dengan demikian, hipotesis pertama terdukung.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS. Hipotesis 2 menyatakan bahwa pelatihan dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistics 2.919 dan P-values 0.004 dengan demikian, hipotesis kedua terdukung.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan PLS. Hipotesis 3 menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan nilai t-statistics 11.554 dan P-values 0.000. oleh karena itu, hipotesis ke tiga terdukung.

Berdasarkan perolehan hasil analisis data pada table 4.11 Hipotesis 4 dinyatakan diterima, dan membuktikan bahwa pemberdayaan karyawan secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan karena hasil analisis data memperoleh hasil t statistic 2,882 yang signifikan dengan  $>1,69$ .

Berdasarkan hasil analisis data pada table 4.11 diperoleh hasil bahwa Hipotesis 5 diterima, yang membuktikan bahwa pelatihan dan pendidikan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan perolehan t statistic memperoleh skor 3,238 yang signifikan dengan  $>1,69$ .

#### 4.4 Pembahasan

*H1= Pemberdayaan Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan*

Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan hal ini didasari oleh data nilai t-statistics

sebesar  $3.545 > 1.96$  dan nilai p-values sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil penelitian ini menunjukkan apabila pemberdayaan karyawan diterapkan secara baik dan tepat akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan.

Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh yang signifikan positif dan terbukti. Hal ini didukung juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh. Batool Bader Al-Asoufi (2017)

dengan judul penelitian *The Impact of Employee Empoworment on the Success of Organizational Change: A study in Privatized Enterprise in Jordan*, yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada keberhasilan perubahan organisasi, hal ini juga didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Jaya Kumar & Ananda Kumar dengan judul penelitian *Employee Empowerment Giving Certain Degree of Employees* juga membuktikan bahwa dengan adanya pemberdayaan karyawan terbukti bahwa akan berdampak pada meningkatnya motivasi karyawan untuk bekerja, dan membuat perusahaan dapat mencapai target yang diharapkan dengan mudah.

Sementara itu, jika dilihat dari nilai cross loading hubungan antara pemberdayaan karyawan (PK) terhadap kinerja karyawan (KK) terdapat nilai kuesioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu (PK3 sebesar 0.872) , (PK5 sebesar 0.867), dan (PK2 sebesar 0.821). yang artinya bahwa karyawan lebih tertarik dan setuju pada pertanyaan kuesioner a; saya memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan saya menjadi lebih baik, b; saya memiliki peluang yang cukup besar untuk saling ketergantungan dan kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan saya, c; saya yakin dengan kemampuan dan keterampilan saya untuk melakukan pekerjaan saya.

***H2= Pendidikan dan Pelatihan Karyawan Berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.***

Pendidikan dan pelatihan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasari oleh data nilai t-statistics sebesar 2.919 >1.96 dan nilai p-values sebesar 0.004 < 0.05. Hasil penelitian ini dapat menunjukkan jika pendidikan dan pelatihan diterapkan secara baik dan tepat kepada karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan secara baik. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan dan terbukti. Hal ini didukung juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Miranda Diah Ratnasari dkk (2018) dengan judul pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediator kemampuan kerja karyawan, yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung, hal ini juga di didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Desy Eka Kartika Sari (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Pelanggan dengan menunjukkan bahwa praktek TQM melalui pendidikan dan pelatihan karyawan akan mempengaruhi tingginya motivasi kerja dan kinerja dari karyawan.

Sementara itu, jika dilihat dari nilai cross loading hubungan antara pelatihan dan pendidikan (PP) terhadap kinerja karyawan (KK) terdapat nilai kuesioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu (PP4 sebesar 0.849), (PP3 sebesar 0.831) dan (PP5 sebesar 0.782) yang artinya bahwa karyawan lebih tertarik dan setuju pada pertanyaan kuesioner a; saya merasa puas

dengan pelatihan yang telah diberikan kepada saya, b; pelatihan yang saya terima sesuai dengan kebutuhan saya, c; saya mendapatkan reward ketika saya melakukan training.

### ***H3: Kinerja Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja***

#### ***Organisasi***

Kinerja karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini didasari oleh data nilai t-statistics sebesar 11.554 > 1.96 dan nilai p-values sebesar  $0.000 < 0.05$ . Hasil penelitian ini menunjukkan jika perusahaan menerapkan kinerja perusahaan dengan baik efektif dan efisien maka hal ini juga akan mempengaruhi tingkat baik buruknya kinerja perusahaan dan juga dapat meningkatkan produktivitas pada perusahaan tersebut. Hal ini didukung juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Candra Ladianto 2018), dengan judul penelitian Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas Pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Deli Serdang yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi secara langsung. Hal ini juga didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Muhammad Tahir Nadeem (2018) dengan judul penelitian pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediator Motivasi Pada studi kasus Industri Hotel di Pakistan yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antara tingkat kinerja karyawan yang dinilai dari

tingginya tingkat pemberdayaan karyawan melalui motivasi yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Sementara itu, jika dilihat dari nilai cross loading hubungan antara kinerja karyawan (KK) terhadap kinerja organisasi (KO) terdapat nilai kuesioner dengan 3 nilai tertinggi yaitu sebesar (KK5 sebesar 0.905), (KK3 sebesar 0.877), dan (KK1 sebesar 0.791) yang artinya bahwa karyawan lebih tertarik dan setuju pada pertanyaan a; dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, b; standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal, c; saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah atasan

***H4 : Pemberdayaan Karyawan secara tidak langsung Berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi melalui variabel mediasi Kinerja Karyawan***

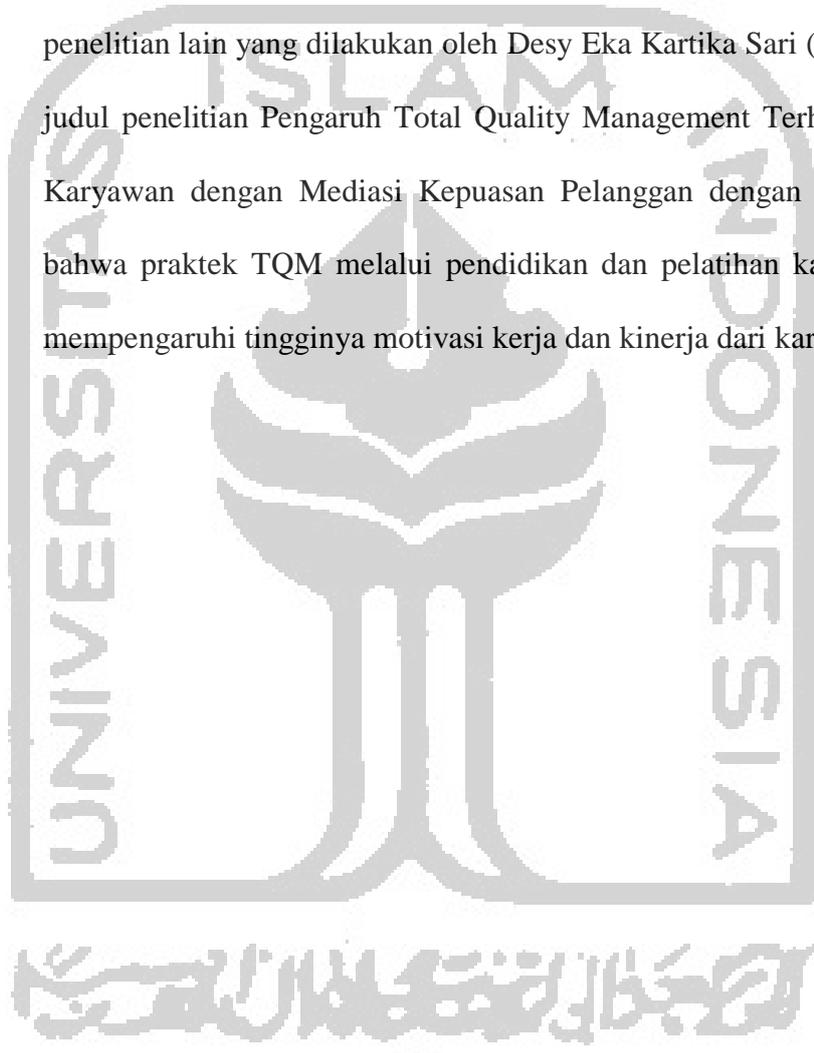
Pemberdayaan Karyawan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi melalui Kinerja Karyawan. Hal ini didasari oleh data nilai t-statistic sebesar  $2.822 > 1.96$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan akan memediasi hubungan antara Pemberdayaan Karyawan dan Kinerja Organisasi, dengan tingginya Pemberdayaan Karyawan terbukti dapat meningkatkan Kinerja Organisasi melalui mediasi Kinerja Karyawan. Hal ini didukung juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Batool Bader Al-Asoufi (2017)

dengan judul penelitian *The Impact of Employee Empoworment on the Success of Organizational Change: A study in Privatized Enterprise in Jordan*, yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada keberhasilan perubahan organisasi, hal ini juga didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Jaya Kumar & Ananda Kumar dengan judul penelitian *Employee Empowerment Giving Certain Degree of Employees* juga membuktikan bahwa dengan adanya pemberdayaan karyawan terbukti bahwa akan berdampak pada meningkatnya motivasi karyawan untuk bekerja, dan membuat perusahaan dapat mencapai target yang diharapkan dengan mudah.

***H5 : Pelatihan dan pendidikan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui variabel mediasi kinerja karyawan.***

Pelatihan dan pendidikan secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Hal ini didasari oleh data  $t$ -statistic sebesar  $3.238 > 1.96$ . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan akan memediasi hubungan antara pelatihan dan pendidikan dan Kinerja Organsiasi, dengan tingginya pelatihan dan pendidikan terbukti dapat meningkatkan Kinerja Organsasi melalui mediasi Kinerja Karyawan. Hal ini didukung juga oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hal ini didukung juga dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Miranda Diah Ratnasari dkk (2018)

dengan judul pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui variabel mediator kemampuan kerja karyawan, yang menyatakan bahwa hasil penelitian ini berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung, hal ini juga di didukung dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Desy Eka Kartika Sari (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Pelanggan dengan menunjukkan bahwa praktek TQM melalui pendidikan dan pelatihan karyawan akan mempengaruhi tingginya motivasi kerja dan kinerja dari karyawan



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Oleh Variabel Kinerja di Perusahaan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai t- statistics pada hubungan ini adalah  $3.545 > 1.96$  dan nilai p-values sebesar  $0.000 > 0.05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan, apabila pendidikan dan pelatihan diterapkan secara baik dan tepat kepada karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan secara baik.
2. Pendidikan dan Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Nilai t-statistics pada hubungan ini adalah  $2.919 > 1.96$  dan nilai p-values sebesar  $0.004 < 0.05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan, apabila Pendidikan dan Pelatihan diterapkan secara baik dan tepat kepada karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan secara baik.
3. Kinerja Karyawan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi. Nilai t-statistics pada hubungan ini adalah  $11.554 > 1.96$  dan nilai p-values sebesar  $0.000 < 0.05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa perusahaan yang menerapkan kinerja perusahaan dengan baik efektif dan efisien maka juga akan mempengaruhi tingkat baik buruknya kinerja perusahaan dan juga dapat meningkatkan produktivitas pada perusahaan tersebut.

4. Pemberdayaan Karyawan secara tidak langsung memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi melalui variabel mediasi Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic pada hubungan ini adalah sebesar  $2.822 > 1.96$ . Dengan demikian dapat disimpulkan, tingginya Pemberdayaan Karyawan terbukti dapat meningkatkan Kinerja Organisasi melalui mediasi Kinerja Karyawan.
5. Pelatihan dan pendidikan secara tidak langsung memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi melalui variabel mediasi Kinerja Karyawan. Nilai t-statistic pada hubungan ini adalah sebesar  $3.238 > 1.96$ . Dengan demikian dapat disimpulkan, tingginya pelatihan dan pendidikan terbukti dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui mediasi kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, saran yang dapat diberikan untuk pihak terkait dan bagi peneliti selanjutnya yaitu sebagai berikut:

- 1) Bagi perusahaan

Perusahaan Java Bamboo Lamina Yogyakarta hendaknya menerapkan program-program yang dapat meningkatkan total quality management (TQM) yang baik dan efektif, dengan cara menerapkan pelatihan dan pendidikan, pemberdayaan karyawan, dan kinerja karyawan yang baik. Dengan melakukan penerapan program-program kerja yang baik dan efektif dapat meningkatkan produktivitas pada perusahaan tersebut.

- 2) Bagi peneliti

Dari hasil yang telah didapatkan, penulis menyarankan untuk peneliti selanjutnya memperbanyak jumlah sampel penelitian agar dapat menghasilkan data yang lebih objektif lagi dan menambah karakteristik responden yang akan digunakannya agar data responden yang didapatkan lebih mendetail dan lebih jelas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Anugerah, Kahfi. G. (2018). *Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan*. (studi kasus bank BRI Cabang Ngawi). Jurnal manajemen dan kewirausahaan
- Al-Asoufi, Batool. B.(2017). *The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan*. Journal of Public Administration and Governance. Vol. 7, No.1
- Arikunto, s. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas, Rineka Cipta, Jakarta.
- Arthur and Bohlander. (2004). *Principle of human Resource. Management*, 15th. ed. Mson, OH: South Western-Cengage Learning.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social pyschological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6). 1173-1182
- Banker, R., Potter, G. and Schroeder, R. (1993) Reporting Manufacturing Performance Measures to Workers: An Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 33-53
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource, Management, 15th ed. Mason, OH: South Western- Cengage Learning
- Brown, P. And Hesketh, A, (2004), "*The Mismanagement of Talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*", Oxford University Press, King's Lynn.
- Corbett, L. M., &Rastrick, K. N. (2000). Quality perfomance and organizational culture:A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reability Management* 14-26
- Crossman, Alf and Bassem Abou-Zaki. (2003). *Job Satisfaction and Employee Perfomance pf Lebanese Banking Staff*. Journal of Managerial Psychology, 18 (4): 368-376

- Dharma (2003). *Manajemen Supervisi: Petunjuk Praktis Bagi Supervisor*. Edisi Revisi. Cetakan kelima. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Dessler, G, (2015), *Human Resource Management*, 14<sup>th</sup>, USA, Pearson Education.
- G. Zikmund, W., B.J B J Carr, Mitch Griffin, Barry Babin, and Jon Carr. 2013. *Reasearch Method*
- Ghozali Imam H.. (2005). *Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gasperz, V. 2005. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pusaka Umum, Jakarta.
- Geotsch dan Stanley B. Davis. (2002). *Pengantar Manajemen Mutu Ed. Bahasa Indonesia*, PT. Prenhalindp, Jakarta.
- Ghozali, I. &Latan, H., (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3..* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. Dan Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program smartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. 2nd edn. Semrang: Badan Penerbit UNDIP
- Guest, et, all (2000). *Human Resource Management and Corporate Perfomance in the UK*. British Journal of Industrial Relations.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B.J. &Anderson, R.E., (2006). *Multivariate Data Analysis Pearson International*. New Jersey: Pearson Education.
- Hair, J. F., Ringle, C.M. &Sarstedt,M., (2011). “*PLS-SEM: indeed a silver bulle?*”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Volume 19, pp. 139-151
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment. Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen AMOS, LISREL, PLS*. Jakarta:Luxima.

- Hardjana, Agus M. (2001). *Training SDM yang Efektif*. Yogyakarta: Kanisius.
- Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth H.(1993). *Management for organizational behavior*, sixth edition. Singapore : Prentice hall.
- Heizer, Jay and Barry, Render. (2015). *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Edisi 11, Pearson Education Inc. Penerbit Salemba Empat.
- Herjanto Eddy (2008). *Fungsi Manajemen Operasional* dari maxmaroe.com: <https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-manajemen-operasional.html>
- Humphrey, S. E., Nahrgang J. D., and Morgeson, F.P (2007). *Integrating Motivational, Social and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature*: Journal of Applied Psychology, 92(5): 1332-1356
- Kartikasari, Eka, D. (2018). *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol, 5.No.1,pp 11-25
- Kumar & Ananda. (2017). *Employee Empowerment- An Empirical Study*. Global Journal Of Management and Business Research: A Administration and Management, Vol 17.
- Ladianto, Candra 2018. *Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Produktivitas Organisasi pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab. Deli Serdang*.
- Marr, B. (2016, June 20). *What Everyone Must Know About Industry 4.0* Retrieved from forbes.com:<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/06/20/what-everyone-must-know-about-indutry-4-0/M71f481ef795f>
- Mahsun Mohammad. 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE

- Munizu, M. (2010). *Praktik Total Quality Management (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan* (studi kasus PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, Vol.12, No.2, pp. 185-194
- Nadeem, Tahir, M. dkk (2018) *The Effect of Employees Empowerment on Organizational Performance: A Case of Hotel Industry in Pakistan*. *Jurnal International of African and Asian Studies*, Vol.47.pp 89-94
- Nurudin, A. (2019, April 15). SH. (N. Ayu, Interview)
- Ratnasari, Diah. M 2018. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan* (studi kasus karyawan PT Petrkimian Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol.58 No. 1,pp. 210-218
- Sadgrove, k. (1995). Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn. In k. Sadgrove, *making TQM work*.
- Sekaran, U. & Bougie, R., (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis s.l.: Penerbit Salemba Empat*.
- Ulfa, Fitriana. (2013). *Analisis Pengaruh Implementasi Manajemen Kualitas Terhadap Kinerja Organisasi* (studi kasus Usaha Kecil Menengah di Kota Salatiga). *Jurnal manajemen & organisasi*, Vol.10.No.1,pp. 22
- Prawirosentono, Suyadi, (2001). *Manajemen Operasi, Analisis dan Studi kasus*, Edisi ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.



## LAMPIRAN 1

### KUESIONER PENELITIAN

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

Responden Yth,

Perkenalkan nama saya Nabila Ayu Atika Sari mahasiswi Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen, Universitas Islam Indonesia. Pada kesempatan ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir Kuliah (Skripsi) dengan judul **“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Organisasi yang Dimediasi Oleh Variabel Kinerja Karyawan di Perusahaan Java Bamboo Lamina, Yogyakarta”** Maka dari itu saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk bersedia meluangkan waktu untuk menjadi responden dalam penelitian saya untuk mengisi kuesioner penelitian yang telah tersedia pada laman berikut ini.

*Walaikumsalam Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Hormat saya,

Nabila Ayu Atika Sari

## I. Identitas Responden

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak / Ibu pilih dan diisi pada kolom bertanda (...) sesuai berdasarkan jawaban dari pertanyaan.

1. Nama responden .....

2. Alamat.....

3. Jenis kelamin

- a. Laki-Laki
- b. Perempuan

4. Usia:

- a. <25 tahun
- b. 26- 35 tahun
- c. 36-45 tahun
- d. 46-55 tahun
- e. >55 tahun

5. Pendidikan terakhir

- a. SD atau sederajat
- b. SMP
- c. SMA
- d. Diploma atau D3
- e. Sarjana atau S1

## II. Skala Likert

Pada bagian ini, Bapak/Ibu dimohon untuk memberi bobot pada item-item ini pada skal likert lima poin untuk mengembangkan instrumen untuk mengukur pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh variabel kinerja karyawan di perusahaan java bamboo lamina yogyakarta.

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

A. Bapak/Ibu dimohon untuk mengevaluasi pemberdayaan karyawan dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini dengan memberikan tanda (V):

NO	Pernyataan	Alternative Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1.	Saya merasa kompeten untuk mrlakukan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan posisi saya					
2	Saya yakin dengan kemampuan dan keterampilan saya untuk melakukan pekerjaan saya					
3	Saya memiliki wewenang untuk membuat keputusan yang diperlukan untuk mewujudkan pekerjaan saya menjadi lebih baik					
4	Manajer saya memberikan kepercayaan kepada saya untuk membuat keputusan yang tepat dalam pekerjaan saya					
5	Saya memiliki peluang yang cukup besar untuk saling ketergantungan dan kebebasan dalam cara melakukan pekerjaan saya/					

B. Bapak/ Ibu dimohon untuk mengevaluasi pelatihan dan pendidikan dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini dengan memberikan tanda (V):

Pernyataan	Alternative Jawaban				
	STS	TS	CS	S	SS
Perusahaan menyediakan pelatihan untuk memenuhi perubahan kebutuhan ditempat kerja					
Pelatihan dan pendidikan yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya					
Pelatihan yang saya terima sesuai dengan kebutuhan saya					
Saya merasa puas dengan pelatihan yang diberikan kepada saya					
Saya mendapatkan reward ketika saya meakukan training					

C. Bapak/ Ibu dimohon untuk mengevaluasi kinerja organisasi dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini dengan memberikan tanda (V):

Pernyataan	Alternative Jawaban				
	STS	TS	CS	S	SS
Dalam melaksanakan tugas saya jarang melakukan kesalahan					
Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai dengan yang diharapkan perusahaan					
Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing karyawan lain untuk mencapai efisien dan efektifitas dalam bekerja					
Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang melakukan kesalahan.					

D. Bapak/ Ibu dimohon untuk mengevaluasi kinerja organisasi dengan menggunakan indikator-indikator dibawah ini dengan memberikan tanda (V):

Pernyataan	Alternative Jawaban				
	STS	TS	CS	S	SS
Saya menyelesaikan kualitas pekerjaan dengan baik sesuai perintah atasan					
Hasil kerja saya sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan					
Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat saya capai dengan baik dan optimal					
Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain					
Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik					



## LAMPIRAN 2

### JAWABAN KUESIONER (38 RESPONDEN)

R	PEMBERDAYAAN KARYAWAN				
	PK1	PK2	PK3	PK4	PK5
1	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	5
3	4	5	4	4	4
4	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5
6	3	3	3	3	3
7	3	4	3	4	4
8	4	5	4	4	4
9	5	4	4	4	4
10	4	4	5	5	5
11	4	4	4	5	4
12	4	4	4	4	4
13	4	4	5	5	5
14	4	2	2	2	3
15	4	4	4	5	4
16	4	4	4	5	4
17	4	5	5	5	5
18	4	5	4	4	5
19	5	5	5	5	5
20	4	4	4	5	5
21	4	3	3	5	5
22	4	4	4	4	4
23	5	4	3	5	4
24	4	4	4	4	4
25	4	4	4	5	4
26	5	5	5	5	5
27	5	4	5	4	4
28	5	4	5	4	4
29	4	4	4	5	4
30	3	4	4	5	4
31	4	5	4	5	5
32	3	4	4	4	4
33	4	4	5	5	5
34	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3
36	5	5	5	5	5

<b>37</b>	5	5	5	5	5
<b>38</b>	5	5	5	5	5

<b>R</b>	<b>PELATIHAN DAN PENDIDIKAN</b>				
	<b>PP1</b>	<b>PP2</b>	<b>PP3</b>	<b>PP4</b>	<b>PP5</b>
<b>1</b>	5	5	5	5	5
<b>2</b>	5	4	4	4	4
<b>3</b>	4	4	3	4	4
<b>4</b>	4	3	4	3	4
<b>5</b>	5	5	5	5	5
<b>6</b>	4	4	3	3	4
<b>7</b>	3	2	3	2	3
<b>8</b>	4	4	3	4	4
<b>9</b>	5	4	4	5	4
<b>10</b>	4	3	4	3	4
<b>11</b>	4	4	4	3	4
<b>12</b>	4	4	4	3	4
<b>13</b>	4	4	4	5	4
<b>14</b>	3	3	3	3	3
<b>15</b>	4	3	4	3	4
<b>16</b>	4	4	4	3	4
<b>17</b>	4	4	5	5	5
<b>18</b>	4	3	4	4	4
<b>19</b>	4	4	4	4	4
<b>20</b>	4	4	4	4	4
<b>21</b>	4	3	4	4	4
<b>22</b>	3	4	3	4	5
<b>23</b>	5	4	5	4	4
<b>24</b>	4	4	4	4	4
<b>25</b>	4	4	4	3	4
<b>26</b>	5	5	5	5	5
<b>27</b>	4	4	4	4	4
<b>28</b>	3	3	3	3	3
<b>29</b>	4	4	4	5	5
<b>30</b>	5	5	5	5	5
<b>31</b>	4	4	5	4	3
<b>32</b>	3	3	5	5	5
<b>33</b>	5	5	5	5	4
<b>34</b>	4	4	4	4	4
<b>35</b>	4	4	4	4	4
<b>36</b>	4	5	4	5	4

<b>37</b>	4	3	5	5	5
<b>38</b>	5	4	5	4	5

<b>R</b>	<b>KINERJA KARYAWAN</b>				
	<b>KK1</b>	<b>KK2</b>	<b>KK3</b>	<b>KK4</b>	<b>KK5</b>
<b>1</b>	4	3	3	4	3
<b>2</b>	4	2	4	5	5
<b>3</b>	4	4	4	3	4
<b>4</b>	3	5	4	5	4
<b>5</b>	5	5	5	5	5
<b>6</b>	3	4	3	3	3
<b>7</b>	3	2	2	3	2
<b>8</b>	4	4	4	4	4
<b>9</b>	4	4	5	5	4
<b>10</b>	3	5	4	5	4
<b>11</b>	4	4	4	4	4
<b>12</b>	4	4	4	4	4
<b>13</b>	3	5	4	5	4
<b>14</b>	2	3	3	3	3
<b>15</b>	4	4	4	4	4
<b>16</b>	4	4	4	4	4
<b>17</b>	4	4	3	5	4
<b>18</b>	4	4	4	5	5
<b>19</b>	5	5	5	5	5
<b>20</b>	4	4	4	4	4
<b>21</b>	5	4	4	4	4
<b>22</b>	3	4	4	3	4
<b>23</b>	3	4	3	5	4
<b>24</b>	4	4	4	4	4
<b>25</b>	4	4	4	3	4
<b>26</b>	5	5	5	5	5
<b>27</b>	4	4	4	4	4
<b>28</b>	3	3	3	3	3
<b>29</b>	5	4	4	5	4
<b>30</b>	4	4	5	4	4
<b>31</b>	4	4	3	5	4
<b>32</b>	5	5	5	5	5
<b>33</b>	5	5	5	5	5
<b>34</b>	4	4	4	4	4
<b>35</b>	3	3	3	3	3
<b>36</b>	4	4	4	4	4

37	4	5	5	4	5
38	5	4	5	5	5

R	KINERJA ORGANISASI				
	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
1	4	4	3	3	4
2	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5
6	4	3	3	3	3
7	4	3	3	3	3
8	3	4	3	3	4
9	4	4	4	5	5
10	5	4	4	4	5
11	4	3	4	4	4
12	5	3	5	4	4
13	3	4	3	4	4
14	4	3	3	3	3
15	5	4	4	5	5
16	4	5	5	5	5
17	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5
20	4	4	3	4	3
21	5	4	5	5	5
22	4	4	4	3	4
23	5	3	4	3	3
24	4	3	5	3	3
25	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5
27	5	3	4	4	4
28	3	3	3	3	3
29	4	4	4	4	4
30	4	3	3	3	3
31	4	4	4	3	5
32	5	5	5	4	4
33	3	4	5	3	3
34	3	3	4	4	4
35	3	2	3	3	4
36	3	5	4	3	4

37	4	3	4	4	4
38	4	4	5	3	3



### LAMPIRAN 3

#### HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

##### Pemberdayaan Karyawan

###### 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	17.4681	2.472	.330	.140	.643
PK2	17.4043	2.681	.337	.229	.631
PK3	17.3191	2.179	.557	.373	.521
PK4	17.0851	2.732	.310	.297	.642
PK5	17.1915	2.419	.521	.425	.550

###### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.653	.655	5

##### Pelatihan dan pendidikan

###### 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	16.1702	3.492	.483	.367	.621
PP2	16.4894	3.386	.445	.398	.638
PP3	16.3404	3.882	.342	.227	.678
PP4	16.3191	3.265	.492	.343	.615
PP5	16.2128	3.606	.455	.239	.633

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.688	.687	5

### Kinerja Organisasi

#### 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
KO1	16.4681	4.559	.351	.150	.692
KO2	16.5532	4.296	.532	.455	.619
KO3	16.5532	4.557	.427	.239	.660
KO4	16.4255	4.554	.337	.128	.699
KO5	16.5532	3.644	.649	.553	.555

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.698	.699	5

### Kinerja Karyawan

#### Item-Total Statistics

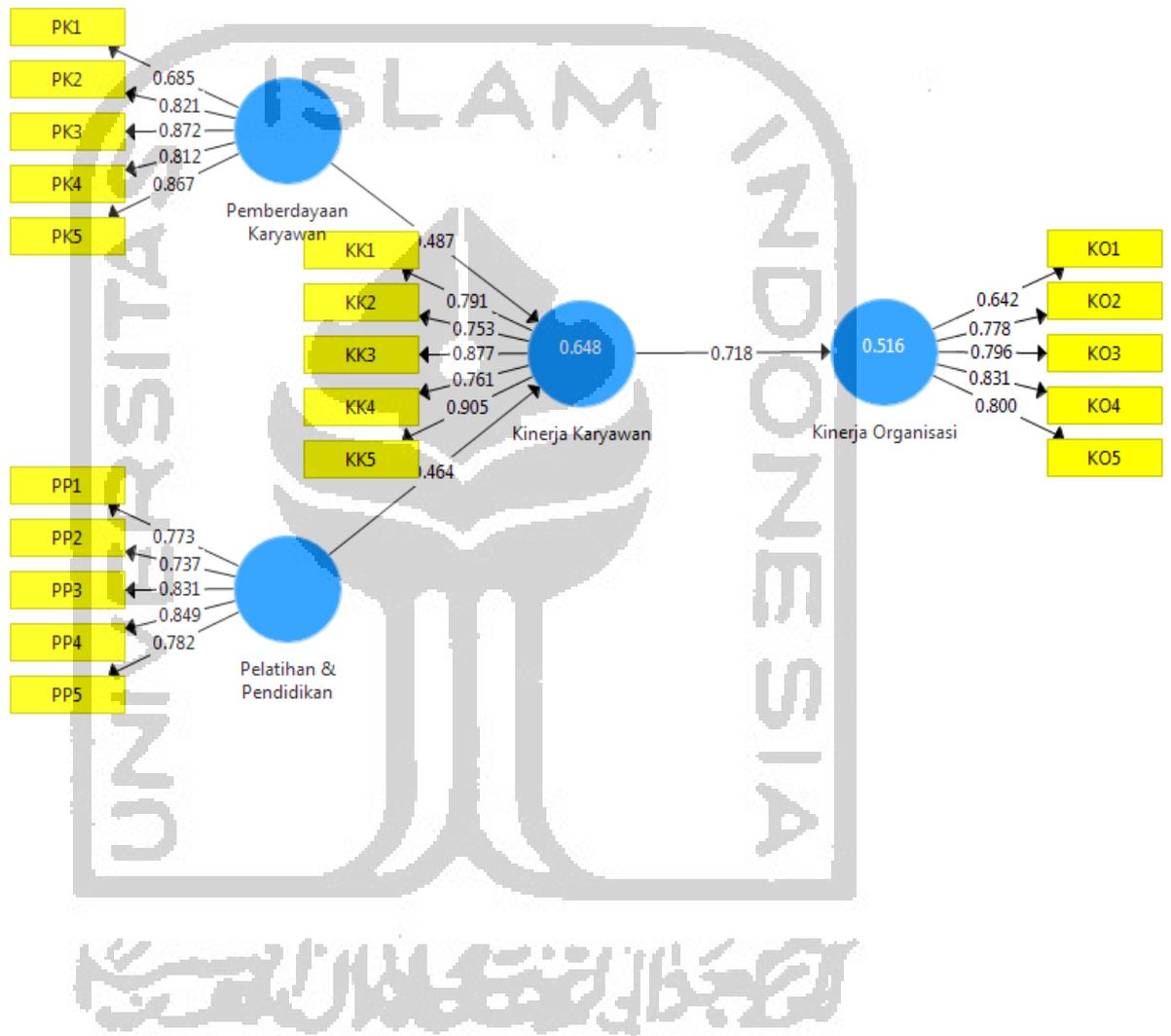
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	15.0638	4.061	.308	.148	.685
KK2	15.4681	3.994	.356	.187	.664
KK3	15.0638	3.583	.500	.279	.599
KK4	15.4681	3.907	.424	.265	.634
KK5	15.1064	3.532	.607	.398	.554

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.680	.684	5

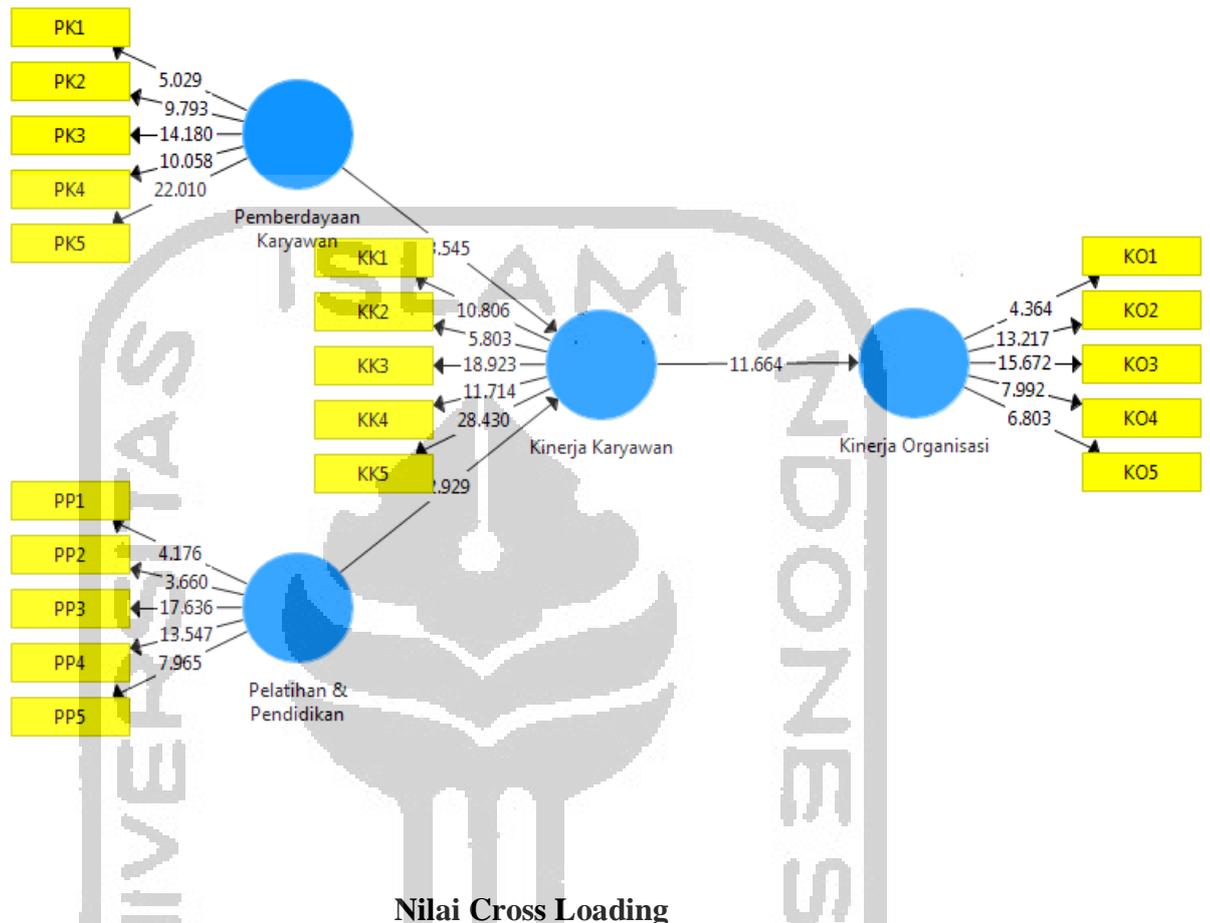


LAMPIRAN 4  
HASIL OLAH DATA SMART PLS 3.0

Hasil Uji Analisis PLS Algorithm



## Hasil Uji Hipotesis Bootstrapping



## Nilai Cross Loading

	Kinerja Karyawan	Kinerja Organisasi	Pelatihan & Pendidikan	Pemberdayaan Karyawan
KK1	<b>0.791</b>			
KK2	<b>0.753</b>			
KK3	<b>0.877</b>			
KK4	<b>0.761</b>			
KK5	<b>0.905</b>			
KO1		<b>0.642</b>		
KO2		<b>0.778</b>		
KO3		<b>0.796</b>		
KO4		<b>0.831</b>		
KO5		<b>0.800</b>		
PK1				<b>0.685</b>

	Kinerja Karyawan	Kinerja Organisasi	Pelatihan & Pendidikan	Pemberdayaan Karyawan
PK2				0.821
PK3				0.872
PK4				0.812
PK5				0.867
PP1			0.773	
PP2			0.737	
PP3			0.831	
PP4			0.849	
PP5			0.782	

#### Nilai AVE

	AVE
Kinerja Karyawan	0.672
Kinerja Organisasi	0.596
Pelatihan & Pendidikan	0.633
Pemberdayaan Karyawan	0.663

#### Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.648	0.628
Kinerja Organisasi	0.516	0.502

#### Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kinerja Karyawan -> Kinerja Organisasi	0.718	0.734	0.062	11.664	0.000
Pelatihan & Pendidikan -> Kinerja Karyawan	0.464	0.460	0.158	2.929	0.004

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Pemberdayaan Karyawan -&gt; Kinerja Karyawan</b>	0.487	0.502	0.137	3.545	<b>0.000</b>

### Nilai Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Kinerja Karyawan	0,876
Kinerja Organisasi	0,834
Pelatihan & Pendidikan	0,856
Pemberdayaan Karyawan	0,872

### Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite Reability
Kinerja Karyawan	0,911
Kinerja Organisasi	0,880
Pelatihan & Pendidikan	0.896
Pemberdayaan Karyawan	0,907

### Nilai Indirect Effect

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>
<b>Pelatihan &amp; Pendidikan -&gt; Kinerja Karyawan -&gt; Kinerja Organisasi</b>	0.333	0.337	0.118	2.822
<b>Pemberdayaan Karyawan -&gt; Kinerja Karyawan -&gt; Kinerja Organisasi</b>	0.350	0.369	0.108	3.238