

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT.TELKOMSEL KUDUS**

**SKRIPSI**



**Disusun Oleh:**

**Nama : Umi Nabila Adani**

**Nomer Mahasiswa : 16311140**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Operasional**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA**

**YOGYAKARTA**

**2020**

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT.TELKOMSEL KUDUS  
SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 pada Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,  
Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Umi Nabila Adani

Nomer Mahasiswa : 16311140

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2020

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 28 Agustus 2020

Penulis,

  
Umi Nabila Adani



**PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT.TELKOMSEL KUDUS**

Oleh:

Nama : Umi Nabila Adani

Nomer Mahasiswa : 16311140

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, 24 Agustus 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Siti Nurul Ngaini, Dra., MM.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL  
**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT.  
TELKOMSEL KUDUS**

Disusun Oleh : **UMI NABILA ADANI**  
Nomor Mahasiswa : **16311140**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada hari, tanggal: Senin, 05 Oktober 2020

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




Penguji : Al Hasin, Drs., MBA.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



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

## ABSTRAK

Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan di PT Telkomsel Kudus. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Telkomsel Kudus yang berjumlah 42 karyawan. . Pada penelitian ini, dalam penarikan sampel menggunakan metode *purposive sampling* dengan jumlah sampel 36 karyawan. Karena populasi yang memenuhi kriteria penulis hanya 36 karyawan saja. Sebagaimana kriterianya yaitu lama bekerjanya lebih dari 1 tahun. Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, analisis regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa dimensi *Total Quality Management* yaitu fokus pada pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, pelibatan dan pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, *overall quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, serta kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu dimensi dari *Total Quality Management* yang paling dominan yaitu pelibatan dan pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

**Kata Kunci:** *Total Quality Management*, Kinerja Perusahaan, *Overall Quality*, Perbaikan Berkesinambungan, Fokus Pada Pelanggan, Pelibatan dan Pemberdayaan, Kepemimpinan

## **ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of the application of total quality management on company performance at PT Telkomsel Kudus. The population used in this study were all employees of PT. Telkomsel Kudus, totaling 42 employees. In this study, the sampling method was purposive sampling with a sample size of 36 employees. Because the population that meets the author's criteria is only 36 employees. As with the criteria, namely the length of service for more than 1 year. The data analysis method used in this research is descriptive analysis, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing. From this study, the results show that the dimensions of Total Quality Management, namely customer focus have a positive and significant effect on company performance, continuous improvement has a positive and significant effect on company performance, engagement and empowerment have a positive and significant effect on company performance, overall quality has a positive and significant effect on company performance. company performance and leadership have a positive and significant effect on company performance. In addition, the most dominant dimension of Total Quality Management, namely involvement and empowerment, has an effect on company performance.*

**Keywords:** *Total Quality Management, Company Performance, Overall Quality, Continuous Improvement, Focus on Customers, Engagement and Empowerment, Leadership*

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan Ridho-Nya yang selalu memberikan kemudahan kepada penulis di dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua tercinta yang selalu memberikan kasih sayang kepada saya. Terimakasih telah membesarkan, mendidik, dan memberikan motivasi dalam hidup saya serta yang selalu mendoakan di setiap sujud.
2. Kakak tercinta yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam menjalani hidup.
3. Sahabat- sahabat yang selalu memberikan semangat dan mengajarkan banyak arti di dalam kehidupan.
4. Alamamaterku Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.





## MOTTO

“Jangan kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah, melainkan kaum yang kafir.” (Q.S Yusuf: 87)

“Allah akan mengangkat (derajat) orang-orang yang beriman dan berilmu di antaramu beberapa derajat. Dan Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan”. (Q.S Al-Mujadilah: 11)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan.” (QS. Al Insyirah:5)

“Menuntut ilmu itu wajib atas setiap Muslim.” (HR. Ibnu Majah)

“Barangsiapa yang menempuh jalan untuk menuntut ilmu, Allah Ta’ala akan mudahkan baginya jalan menuju surga.” (HR. Muslim)

## KATA PENGANTAR

Assalamualikum Wr.Wb

Alhamdulillah, Segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Serta tidak lupa juga kita panjatkan shalawat serta salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, yang di mana menjadi suri teladan yang baik bagi umatnya.

Penyusunan skripsi ini berjudul “PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT TELKOMSEL KUDUS”. Skripsi ini disusun karena sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Di dalam penyusunan skripsi ini telah selesai dengan lancar dan penulis mendapatkan dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Maka dari itu di dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang di mana telah memberikan segala nikmat, kemudahan serta karunia-Nya kepada penulis.
2. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

3. Bapak Jaka Sriyana, Dr., SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Ibu Siti Nurul Ngaini, Dr., MM. selaku dosen pembimbing Tugas Akhir Skripsi yang di mana beliau dengan sabar dan ikhlas dalam membimbing serta memberikan saran dan arahan sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
5. Seluruh dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta terutama dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Kedua orang tua, Bapak Imam Hadi dan Ibu Edy Ambarmanik. Terimakasih atas doa, didikan, bimbingan, serta dukungan secara moral, material, dan finansial yang telah diberikan kepada penulis.
7. Kakak Abdul Khamid Nurul Wafa dan Nurul Hadi Ubaidillah yang selalu memberikan dukungan, motivasi, serta doa.
8. Dini Aulia, Mulia Endah, Linda Laraswati, Nabila Yoshi, Dista Ristianaanggraeni yang selalu mensupport, menemani dalam berproses dan memberikan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman Kost IA, terimakasih selalu memberikan saran-saran baik untuk penulis.

10. Indrayani, Riska Ardianing, Vira Alifta, Violetta Intan yang selalu menyemangati untuk tidak mudah menyerah dan memberikan saran agar penulis tetap semangat dalam mengerjakan skripsi.
11. Teman-teman satu angkatan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika 2016.
12. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih telah membantu dan mendoakan penulis di dalam menyusun skripsi ini.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat serta hidayah-Nya pada kita semua yang telah melakukan kebaikan. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna, oleh karena itu saran serta kritik bagi semua pihak diperlukan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak.

Wassalamualikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 24 Agustus 2020

(Umi Nabila Adani)

NIM : 16311140

## DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERSEMBAHAN .....	viii
MOTTO .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xx
BAB I .....	1
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
BAB II .....	7
TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI .....	7
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Landasan Teori .....	11
2.2.1 <b>Kualitas</b> .....	<b>11</b>
2.2.2 <b>Total Quality Management</b> .....	<b>12</b>
2.2.3 <b>Kinerja Perusahaan</b> .....	<b>17</b>
2.3 Hipotesis Penelitian .....	21
2.3.1 Pengaruh Penerapan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Perusahaan .....	21

Pada penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh Danny Samson & Mile Terziovski (1999) menunjukkan bahwa hubungan antara praktik <i>TQM</i> dan kinerja organisasi/operasional yaitu memiliki hubungan yang signifikan.....	21
Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat ditulis perumusan hipotesis sebagai berikut:.....	22
H1 : Dimensi fokus pada pelanggan pada aspek <i>Total Quality Management</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.....	22
H2 : Dimensi perbaikan berkesinambungan pada aspek <i>Total Quality Management</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.....	22
H3 : Dimensi pelibatan dan pemberdayaan pada aspek <i>Total Quality Management</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.....	22
H4 : Dimensi <i>overall quality</i> pada aspek <i>Total Quality Management</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. ....	22
H5 : Dimensi kepemimpinan pada aspek <i>Total Quality Management</i> , berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. ....	22
H6 : <i>Total Quality Management</i> yang terdiri fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan, <i>overall quality</i> , kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja perusahaan. ....	22
H7 : Dimensi perbaikan berkesinambungan mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja perusahaan. ....	22
2.4 Kerangka Pikir .....	23
Gambar 2.1.....	23
BAB III.....	24
METODOLOGI PENELITIAN.....	24
3.1 Lokasi Penelitian .....	24
3.3 Variabel Penelitian.....	24
3.3 Definisi Operasional Penelitian .....	24
Tabel 3.1.....	25
Definisi Operasional .....	25
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>28</b>
3.5 Populasi dan Sample Penelitian.....	29
<b>3.6 Uji Instrumen.....</b>	<b>30</b>
<b>3.6.1 Uji Validitas.....</b>	<b>30</b>

<b>3.6.2</b>	<b>Uji Reliabilitas .....</b>	<b>31</b>
3.7	Metode Analisis.....	31
<b>3.7.1</b>	<b>Analisis Deskriptif.....</b>	<b>31</b>
<b>3.7.2</b>	<b>Analisis Regresi Berganda.....</b>	<b>32</b>
<b>3.7.3</b>	<b>Uji Statistik T .....</b>	<b>34</b>
<b>3.7.4</b>	<b>Uji Statistik F.....</b>	<b>34</b>
<b>3.7.5</b>	<b>Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>).....</b>	<b>35</b>
BAB IV.....		36
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....		36
4.1	Analisis Deskripsi Karakteristik Responden .....	37
<b>Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>		<b>37</b>
Tabel 4.1.....		38
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....		38
<b>Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....</b>		<b>38</b>
Tabel 4.2.....		39
Responden Berdasarkan Usia .....		39
<b>Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....</b>		<b>40</b>
Tabel 4.3.....		40
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....		40
<b>4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....</b>		<b>41</b>
Tabel 4.4.....		41
Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....		41
4.2	Uji Instrumen dan Data.....	42
<b>4.2.1 Uji Validitas.....</b>		<b>42</b>
Tabel 4.5.....		43
Hasil Uji Validitas.....		43
<b>4.2.2 Uji Reliabilitas .....</b>		<b>45</b>
Tabel 4.6.....		45
Hasil Uji Reliabilitas .....		45
4.3	Analisis Deskriptif.....	46

Tabel 4.7.....	47
Interval Penilaian .....	47
<b>4.3.1    Variabel Fokus pada Pelanggan (X1).....</b>	<b>48</b>
Tabel 4.8.....	48
Hasil Jawaban Responden Fokus pada Pelanggan (X1) .....	48
<b>4.3.2    Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X2) .....</b>	<b>49</b>
Tabel 4.9.....	49
Hasil Jawaban Responden Variabel Perbaikan Berkesinambungan .....	49
(X2).....	49
<b>4.3.3    Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan (X3).....</b>	<b>51</b>
Tabel 4.10.....	51
Hasil Jawaban Responden Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan.....	51
(X3).....	51
<b>4.3.4    Variabel Overall Quality (X4) .....</b>	<b>53</b>
Tabel 4.11.....	53
Hasil Jawaban Responden Variabel Overall Quality (X4) .....	53
<b>4.3.5    Variabel Kepemimpinan (X5).....</b>	<b>54</b>
Tabel 4.12.....	54
Hasil Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X5).....	54
<b>4.3.6    Variabel Kinerja Perusahaan (Y).....</b>	<b>56</b>
Tabel 4.13.....	56
Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Perusahaan (Y) .....	56
4.4    Analisis Regresi Linear Berganda .....	57
Tabel 4.14.....	57
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	57
Uji T .....	60
Tabel 4.15.....	65
Hasil Uji T .....	65
4.6    Uji F .....	66
Tabel 4.16.....	66



Hasil Uji F.....	66
Uji Koefisien Determinasi ( <b>R<sup>2</sup></b> ) .....	68
Tabel 4.17.....	69
Hasil Uji Koefisien Determinasi ( <b>R<sup>2</sup></b> ).....	69
4.8    Pembahasan.....	70
<b>4.8.1    Pengaruh Penerapan Fokus pada Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>70</b>
<b>4.8.2    Pengaruh Penerapan Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>71</b>
<b>4.8.3    Pengaruh Penerapan Pelibatan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>72</b>
<b>4.8.4    Pengaruh Penerapan <i>Overall Quality</i> Terhadap Kinerja Perusahaan</b>	<b>73</b>
<b>4.8.5    Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan</b>	<b>73</b>
<b>4.8.6    Pengaruh Penerapan Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, Overall Quality, Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Kinerja Perusahaan.....</b>	<b>74</b>
<b>4.8.7    Perbaikan Berkesinambungan Mempunyai Pengaruh Paling Dominan Terhadap Kinerja Perusahaan. ....</b>	<b>75</b>
BAB V.....	76
KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
4.7    Kesimpulan.....	76
<b>4.5    Saran .....</b>	<b>77</b>
LAMPIRAN.....	86
Lampiran 1 .....	86
Lampiran 2 .....	93
Lampiran 3 .....	99
Lampiran 4 .....	109
Lampiran 5 .....	109
Lampiran 6 .....	110

## DAFTAR TABEL

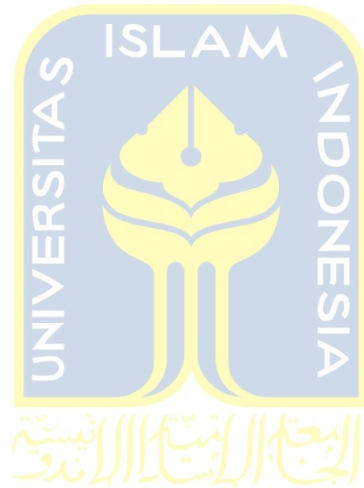
Tabel 3.1 Definisi Operasional .....	25
Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	38
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia .....	39
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	40
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	41
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	43
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	45
Tabel 4.7 Interval Penilaian .....	47
Tabel 4.8 Hasil Jawaban Responden Fokus pada Pelanggan (X1) .....	48
Tabel 4.9 Hasil Jawaban Responden Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X2) .....	49
Tabel 4.10 Hasil Jawaban Responden Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan (X3) .....	51
Tabel 4.11 Hasil Jawaban Responden Variabel Overall Quality (X4) .....	53
Tabel 4.12 Hasil Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X5) .....	54
Tabel 4.13 Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Perusahaan (Y) .....	56
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	57

Tabel 4.15 Hasil Uji T .....	65
Tabel 4.16 Hasil Uji F.....	66
Tabel 4.17 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R2) .....	69



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 ..... 23



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada zaman sekarang ini di dalam sebuah kompetisi menjadi sangat ketat, entah itu di dalam perusahaan nasional maupun internasional. Sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung perusahaan tersebut dapat bersaing. Dengan mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan dampak terhadap peningkatan persaingan. Apabila perusahaan dalam menggunakan sistem manajemen secara efektif sehingga sistem manajemen ini dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Untuk mendapatkan sebuah keunggulan kompetitif maka perusahaan mulai mengadopsi atau menggunakan program peningkatan produktivitas. Alat peningkatan produktivitas dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan dengan menggunakan *Total Quality Management*.

Dalam era persaingan bebas saat ini yang sangat ketat dalam persaingannya, sangat menimbulkan sebuah tantangan yang sangat tinggi di dalam perusahaan dan menjadikan hal tersebut menjadi masalah yang sangat utama. Di mana semua perusahaan menghadapi sulitnya persaingan ini serta perubahan teknologi yang

tinggi pula. Perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi permintaan dari pelanggan dengan baik.

Di mana perusahaan diharuskan untuk dapat memberikan suatu nilai terhadap barang maupun jasa dengan memberikan suatu kualitas yang sangat baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Untuk dapat memberikan nilai yang tinggi maka dibutuhkan suatu perbaikan di dalam kualitas dari berbagai aspek lainnya yang nantinya dapat meningkatkan kualitas.

Tjiptono dan Diana (2003) mengatakan bahwa *TQM* merupakan sebuah pendekatan di dalam meningkatkan produktivitas organisasi atau kinerja kuantitatif, meningkatkan kualitas atau menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan, meningkatkan efektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi atau menurunkan sumber daya melalui pendekatan produktivitas, serta mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Pengukuran kinerja ini sangat paling penting di dalam mengelola organisasi perusahaan. Karena pengukuran kinerja adalah sebuah sistem yang dapat mengevaluasi untuk meningkatkan keberhasilan sebuah organisasi di dalam menerapkan strategi. Dengan adanya pengukuran kinerja suatu organisasi dapat mencapai kinerjanya secara optimal.

Menurut Zehir and Esin (2009) pengukuran kinerja bisnis dapat dilakukan melalui 2 dimensi yaitu: kinerja inovasi dan kinerja karyawan. Menurut Hale Kaynak (2003) yang berdasarkan sebuah penelitian dari manajemen strategik,

pemasaran, serta operasi yang berhasil diidentifikasi dan memvalidasi bahwa terdapat tiga dimensi mengenai kinerja perusahaan yang memiliki hubungan dengan *Total Quality Management*. Dimensi yang pertama adalah indikator kinerja keuangan dan pasar seperti pengembalian investasi atau *ROI (Return On Investment)*, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pangsa pasar, dan yang terakhir pertumbuhan pangsa pasar.

Terdapat banyaknya sebuah perusahaan operator telekomunikasi seluler di Indonesia ini contohnya seperti PT.Indosat, PT *Hutchison 3* Indonesia, PT Telkomsel. Hal tersebut dapat memberikan pengaruh persaingan terhadap beberapa perusahaan. Hal yang perlu diingat bahwa di dalam perusahaan operator telekomunikasi ini harus memberikan pelayanan serta inovasi dari produk secara baik. Disini penulis mengambil contoh PT Telkomsel Kudus di mana perusahaan memberikan pelayanan serta inovasi yang diyakini sebagai elemen utama di perusahaan, yang paling penting perusahaan ini bergerak di bidang telekomunikasi khususnya telepon genggam yang berbasis *GSM* atau *Global System for Mobile Communication*.

PT Telkomsel Kudus terletak di Jalan Jendral Sudirman No.66-68, Kramat, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah. PT Telkomsel Kudus ini adalah pusat layanan yang berada di kawasan Kabupaten Kudus yang di mana memberikan layanan seperti penggantian kartu sim yang telah hilang, pemindahan jaringan data dari 3G ke 4G, blokir kartu, dan pengisian pulsa. Selain itu, PT Telkomsel Kudus ini menyediakan paket internet yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pada PT Telkomsel Kudus ini memiliki karyawan sejumlah 42 orang. Menurut web pada telkomsel.com, PT Telkomsel memiliki visi dan misi, yang di mana visinya menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya sedangkan misinya yaitu memberikan layanan dan solusi *digital mobile* yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa. Jam operasional dari PT Telkomsel Kudus ini di hari senin - jumat sekitar pukul 08.00 – 17.00, sedangkan di hari sabtu sekitar pukul 08.00 – 12.00. Di mana PT Telkomsel Kudus ini memiliki layanan *call center* untuk bantuan layanan 08071811811. PT Telkomsel telah meraih banyak penghargaan salah satunya yaitu *Best Digital Service* pada 15 Juli 2019 dan *Asia's Best Employer Brand Awards* pada 15 Agustus 2019. PT Telkomsel didirikan pada 26 Mei 1995 dengan meluncurkan layanan Pascabayar kartu Halo. Dikutip dari *website* (<https://www.telkomsel.com/about-us/our-story>).

Hal tersebut PT.Telkomsel Kudus dipaksa dapat meningkatkan kualitas layanan serta inovasi produk terhadap pelanggan dengan menggunakan peningkatan *Total Quality Management* yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengandalkan kinerja perusahaan yang secara terus-menerus yang nantinya dapat menjalankan kebutuhan dari pelanggan secara efektif dan berkualitas. Dikutip dari salah satu *website* (<https://news.detik.com/suara-pembaca/d-1007661/tiap-empat-menit-telepon-cs-telkomsel-mati>) mengeluhkan kualitas pelayanan terhadap *customer*. Sehingga di dalam pelaksanaan serta perkembangan perusahaan dirasa



masih kurang, sehingga karyawan terkadang dalam menyelesaikan tugasnya juga masih kurang sehingga dalam pencapaian target tidak terpenuhi yang diharapkan oleh perusahaan. Dan seiring beroperasinya perusahaan dari masa ke masa, perusahaan ini membutuhkan suatu *Total Quality Management* untuk terus melakukan pengembangan agar perusahaan tersebut tetap berdiri melalui kinerja perusahaan untuk meningkatkan kualitasnya.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “ PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PT.TELKOMSEL KUDUS ”

### **1.2 Rumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan secara parsial?
2. Bagaimana pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan secara simultan?
3. Apa variabel *Total Quality Management* yang mempunyai pengaruh penerapan paling dominan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan secara parsial.
2. Untuk menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja perusahaan secara simultan.
3. Untuk menganalisis variabel *Total Quality Management* yang mempunyai pengaruh penerapan paling dominan.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah manfaat bagi semua pihak yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi untuk dapat dijadikan sebuah bahan untuk para akademisi yang sedang menjalankan atau mempelajari tentang pengaruh penerapan *TQM* terhadap kinerja perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Bagi Peneliti : dengan adanya penelitian ini dapat memberikan sebuah kontribusi untuk yang terkait dalam menerapkan *TQM* yang efektif sebagai alat bantu untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan.

Bagi perusahaan : digunakan sebagai acuan dalam memperbaiki praktek yang sudah ada.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Di dalam melakukan penelitian ini sebelumnya melihat dan mencermati dari beberapa hasil penelitian terdahulu yaitu :

Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (2015), dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN Rantai Bangkinang” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Ranting Bangkinang. Data dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dan dilakukan analisis regresi linier sederhana menggunakan SPSS versi 17.

Hasil penelitian dilakukan dengan analisis regresi linier sederhana pada nilai b yang diperoleh (koefisien regresi) sebesar 0,120 untuk konstanta sebesar 22,149, di mana variabel independen yang setiap perubahan manajemen kualitas total meningkat satu unit maka akan memengaruhi variabel dependen kinerja karyawan akan menderita kenaikan sebesar 0,052, Berdasarkan hasil ini dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien korelasi memiliki nilai yang rendah atau positif, artinya terdapat pengaruh manajemen kualitas total terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai determinasi (pengaruh) antara total kualitas manajemen terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Bangkinang

menunjukkan pengaruh yang signifikan dan memiliki tingkat hubungan yang kuat.

Abdul Aziz Nugraha Pratama (2016) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “ Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap Kinerja di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan tingkat *TQM* dan kinerja dalam Kesejahteraan Remaja BMT serta untuk mengetahui pengaruh *TQM* terhadap kinerja dalam Kesejahteraan Remaja BMT. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan BMT *Youth Welfare*. Sampel diambil sebanyak 85 responden dengan teknik *random sampling*. Data yang diperoleh dan dianalisis menggunakan SPSS versi 18. Analisis ini meliputi uji reliabilitas, validitas, regresi, uji statistik melalui uji-t, uji F serta koefisien determinan ( $R^2$ ) dan uji asumsi klasik. Hasil uji T-test menunjukkan bahwa obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, kebebasan mengontrol, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji F-test menunjukkan obsesi dengan kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, kebebasan kontrol, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh pada sisinya 89,3% 10,7% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Hale Kaynak (2003) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “ *The relationship between total quality management practices and their effects*

*on firm performance*” Penelitian terbaru tentang manajemen kualitas total (*TQM*) telah meneliti hubungan antara praktik manajemen mutu dan berbagai tingkat kinerja organisasi. Studi-studi ini telah menghasilkan hasil yang beragam, mungkin karena sifat desain penelitian yang digunakan seperti mengukur kinerja *TQM* atau sebagai konstruksi tunggal. Berdasarkan tinjauan pustaka yang komprehensif, penelitian ini mengidentifikasi hubungan antara praktik *TQM* dan meneliti efek langsung dan tidak langsung dari praktik ini pada berbagai tingkat kinerja. Model penelitian yang diajukan dan hipotesis diuji dengan menggunakan data survei lintas bagian yang dikumpulkan dari perusahaan yang beroperasi di AS. Tes model struktural mendukung hipotesis yang diajukan. Implikasi temuan untuk peneliti dan praktisi dibahas dan arahan penelitian lebih lanjut ditawarkan.

Danny Samson & Mile Terziovski (1999) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “ *The relationship between total quality management practices and operational performance*”. *Total quality management (TQM)* telah menjadi proses yang diterapkan secara luas untuk meningkatkan daya saing di seluruh dunia, tetapi dengan keberhasilan yang beragam. Sebuah tinjauan literatur mengungkapkan kesenjangan dalam penelitian di bidang manajemen kualitas operasi ini, khususnya di bidang pengujian empiris efektivitas - efektivitas penerapan *TQM*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji praktik manajemen kualitas total dan kinerja operasional sejumlah besar perusahaan manufaktur untuk

menentukan hubungan antara praktik-praktik ini, secara individual dan kolektif, dan kinerja perusahaan. Kami menggunakan basis data besar 1.200 organisasi manufaktur Australia dan Selandia Baru. Keandalan dan validitas (konstruk, konten, kriteria) dari praktik dan ukuran kinerja dievaluasi. Studi kami menunjukkan bahwa hubungan antara praktik *TQM* dan kinerja organisasi/operasional adalah signifikan dalam arti *cross-sectional*, dalam intensitas latihan *TQM* menjelaskan proporsi yang signifikan dari varians dalam kinerja. Beberapa tetapi tidak semua kategori praktik *TQM* adalah prediktor kinerja yang kuat. Kategori kepemimpinan, manajemen orang dan fokus pelanggan adalah prediktor terkuat signifikan dari kinerja operasional. Ini konsisten dengan temuan literatur bahwa faktor perilaku seperti komitmen eksekutif, pemberdayaan karyawan dan budaya terbuka dapat menghasilkan keunggulan kompetitif lebih kuat daripada alat dan teknik *TQM* seperti peningkatan proses, perbandingan, dan informasi dan analisis.

Randi Abdul Rizal Laiya, Arrazi Hasan Jan, Jessy Pondang (2018) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Bank Mandiri (Persero) TBK Area Manado”. Dunia perbankan merupakan salah satu sektor usaha yang mendukung berkembang dan berhasilnya perekonomian suatu Negara juga harus mampu memberikan kepuasan untuk nasabahnya, untuk itu kualitas juga diperlukan oleh perbankan agar tidak mengecewakan nasabah. Di zaman sekarang ini tidak bisa dipungkiri

bahwa banyak faktor yang membuat kualitas suatu perusahaan semakin memburuk, tak terkecuali perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji *Total Quality Management* yang meliputi fokus pada nasabah, pendidikan dan pelatihan, perbaikan secara berkesinambungan, serta pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Mandiri (persero Tbk Area Manado). Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode *sampling* dengan sampel penelitian berjumlah 50 responden. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel *Total Quality Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial. Sebaiknya pihak Bank Mandiri lebih meningkatkan segala aspek dalam perusahaan sehingga kinerja manajerial dalam perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam setiap menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kualitas**

Menurut Jay Heizer dan Barry Render (2016: 244) yang digunakan dalam *American Society for Quality* bahwa kualitas merupakan kelengkapan dari suatu karakteristik khusus dari sebuah produk atau jasa yang bergantung pada kemampuannya yang berfungsi untuk memuaskan kebutuhan yang dijamin pada produk atau jasa tersebut.

### 2.2.2 *Total Quality Management*

Kualitas merupakan faktor utama yang menjadi perhatian di setiap perusahaan. Semua hal telah dijalankan untuk meningkatkan kualitas yang diterapkan terhadap suatu produk, pelayanan, serta manajemen perusahaan. Seiring dengan perkembangan zaman tentang ilmu pengetahuan, maka terciptalah sebuah inovasi yang sering dikenal dengan *TQM* atau *Total Quality Management*. Tjiptono dan Diana (2003) mengatakan bahwa *TQM* merupakan sebuah pendekatan di dalam meningkatkan produktivitas organisasi atau kinerja kuantitatif, meningkatkan kualitas atau menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan, meningkatkan efektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi atau menurunkan sumber daya melalui pendekatan produktivitas, serta mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Menurut Zulian Yamit (2005) beliau menyatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang digunakan didalam peningkatan kualitas yang dimana untuk memperoleh sebuah keunggulan bersaing yang menitikberatkan kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh karyawannya.

Menurut Mahmood et.,el (2014) berpendapat bahwa *Total Quality Management* ini merupakan sebuah sistem manajemen yang berfokus terhadap peningkatan yang berkelanjutan yang menggunakan alat, teknik, serta nilai-nilai. Menurut Qasrawi et.al,(2017) memiliki pendapat tentang tujuan akhir dari *Total Quality Management* bahwa dalam meningkatkan kepuasan pelanggan



menggunakan peningkatan kualitas dari produk serta layanan dengan pemakaian sumber daya yang sangat sedikit.

Menurut shafiq et al., 2017 *Total Quality Management* mempunyai peluang besar dalam meningkatkan sebuah kemampuan tentang organisasi yang dapat mengelola sumber daya manusia serta alam dengan efisien. Karena mempunyai fokus terhadap peningkatan yang berkelanjutan, *Total Quality Management* ini mengharuskan perusahaan dapat meningkatkan kualitas dari akuisisi sumber daya sampai pengiriman produk akhir (Singh et., el 2018). *Total Quality Management* ini mempunyai fokus untuk jangka panjang dengan memperhitungkan dampak dari kegiatan organisasi tersebut terhadap lingkungan serta kinerja di dalam organisasi selama periode waktu yang sangat lama (Siva et., el 2016).

Menurut Qasrawi et., al (2017) mengharuskan organisasi menghubungkan tujuan dari sebuah pembangunan yang berkelanjutan dengan menggunakan manajemen kualitas dikarenakan mempunyai kemampuan yang sangat besar dalam menambah kemampuan dalam kinerja organisasi dalam semua aspek berkelanjutan tersebut. Menurut V. Khanna and R. Gupta (2014) memaparkan tentang *Total Quality Management* yang tidak bisa berkembang atau mengalami kegagalan apabila karyawan tidak terlibat di dalam proses bisnisnya serta mereka tidak dilatih untuk menjadi orang yang berkompoten. Senior manajemen serta budaya merupakan ruang lingkup yang sangat memiliki pengaruh yang sangat besar dan penting terhadap manajemen puncak untuk dapat memahami serta memberi *support* yang tinggi di dalam menerapkan *Total Quality Management* (P. Achanga, 2006).

Menurut Saraph (1989) bahwa *Total Quality Management* memiliki makna tentang manajemen yang dianggap penting dan saling terkait di dalam perbaikan secara terus-menerus di dalam elemen organisasi, hal tersebut bisa diperoleh apabila konsep tentang *Total Quality Management* digunakan dari hasil sumber daya terhadap layanan dari pelanggan setelah terjadi penjualan. Implementasi tentang *Total Quality Management* ini telah disebarkan secara meluas di dalam pembelajaran tentang pengukuran dan tentang menyelidiki hubungan yang berkaitan dengan implementasi *Total Quality Management* dengan berbagai macam variabel yang dipengaruhinya.

Menurut Dean dan Bowen, (1994); Hackman dan Wageman,(1995) berpendapat bahwa kerangka kerja dari *Baldrige Award* yang beranggapan bahwa *Total Quality Management* diaplikasikan untuk pemfokusan mengenai pentingnya bagaimana praktik-praktik organisasi yang berbeda misalnya manajemen sumber daya manusia, kontrol kualitas, serta analisis informasi, semua itu memiliki hubungan kerja sama dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Goetsch dan Davis (1994) di mana menjelaskan bahwa terdapat 10 dimensi operasional mengenai *Total Quality Management*. Tetapi di dalam penelitian ini, penulis hanya menyebutkan dan menjelaskan 5 dimensi tersebut dari *Total Quality Management* yaitu ada kepemimpinan manajemen, fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan, *overall quality*. Penjelasan mengenai dimensi tersebut sebagai berikut:

## **Kepemimpinan Manajemen**

Menurut Ahire and O'Shaughnessy (1998) bahwa Kepemimpinan manajemen merupakan faktor terpenting di dalam penerapan *Total Quality Management* dikarenakan dapat meningkatkan kinerja dengan cara memengaruhi implementasi *Total Quality Management* yang lainnya. Penerapan *Total Quality Management* yang berhasil akan membutuhkan transisi yang efisien dalam budaya organisasi tersebut dan hampir tidak mungkin dapat merubah sebuah organisasi tanpa adanya pemfokusan oleh pihak manajemen yang memiliki tujuan untuk melakukan perbaikan berkelanjutan, komunikasi terbuka, serta melakukan kerja sama di semua rantai nilai Abraham et al.,(1999)

Menurut Ahire and O'Shaughnessy (1998) bahwa manajemen memegang peranan yang sangat kompleks terhadap kepemimpinan ketika melakukan implementasi *Total Quality Management*, di dalam meningkatkan operasi perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang terlatih jadi pihak dari manajemen yang nantinya menyediakan sumber daya yang akan digunakan untuk melatih karyawan di dalam menggunakan prinsip dan alat yang digunakan, selain itu yang dapat membangun lingkungan kerja yang tenang di dalam pelibatan karyawan di dalam proses perubahan tersebut.

### **Fokus pada Pelanggan**

Pada bagian ini menjelaskan mengenai bagaimana dan seberapa efektif sebuah organisasi di dalam menentukan syarat serta harapan pelanggan saat ini dan yang baru terjadi, memberikan hubungan terhadap manajemen pelanggan yang efektif, serta menetapkan sebuah kepuasan terhadap pelanggan. Fokus pelanggan ini

memiliki fungsi dasar di dalam sebuah makna dari *Total Quality Management* (Evans and Lindsay, 1995).

### **Perbaikan Berkesinambungan**

Menurut Tjiptono dan Diana (2003) bahwa perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu bagian yang sangat mendasar dari *Total Quality Management*. Perbaikan berkesinambungan ini memiliki konsep yang dapat di implementasikan secara baik dalam proses produk atau orang yang menjalankannya. Di Jepang menerapkan konsep Keizen yang merupakan konsep perbaikan berkesinambungan. Keberhasilan dari konsep perbaikan berkesinambungan ini apabila memiliki sumber daya manusia yang pas. Elemen manusia sangat berpengaruh dan sangat penting di dalam aspek perbaikan kualitas serta produktivitas.

### **Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Menurut Tjiptono (2003) menyatakan *Total Quality Management* merupakan rencana yang melibatkan serta memberdayakan karyawan. Konsep ini memiliki perbedaan tetapi saling berkaitan. Pelibatan karyawan merupakan proses yang melibatkan semua karyawan dari berbagai macam divisi yang diikuti sertakan dalam pengambilan keputusan serta pemecahan masalah. Menurut Noe et.al (1994) dalam Syafrizal Helmi (2009) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan yaitu memberikan sebuah tanggung jawab serta wewenang terhadap karyawan atau pekerja yang berhubungan dengan pekerjaannya tersebut untuk pengambilan sebuah keputusan tentang pengembangan produk.

### ***Overall Quality***

*Overall Quality* yang merupakan sebuah persepsi karyawan terhadap kualitas hasil kerja secara keseluruhan. Persepsi kualitas ini merupakan gambaran keseluruhan terhadap persepsi input dan output pada suatu proses.

### **2.2.3 Kinerja Perusahaan**

Malayu S.P. Hasibuan (2008) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Suyadi Prawirosentono (2008) mengatakan kinerja atau *performance* merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Menurut Schular & Susan E. Jackson (1999) beliau menguraikan tiga jenis dasar kriteria kinerja sebagai berikut:

- Kriteria berdasarkan sifat atau memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan.
- Kriteria berdasarkan perilaku atau kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
- Kriteria berdasarkan hasil atau kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan.

Menurut Arthur & Bohlander (2004) beliau menguraikan beberapa indikator dalam variabel kinerja yaitu :

- *Reliability* merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas kerja yang diperoleh karyawan tersebut sesuai dengan informasi yang ada dan dapat dipercaya. *Reliability* adalah konsistensi hasil perbandingan input terhadap output. Semakin stabil hasil yang diperoleh maka semakin konsisten.
- *Employee quality* merupakan persepsi terhadap kualitas tenaga kerja yang menyangkut kesesuaian kemampuan serta kapabilitas setelah melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Hale Kaynak (1997) yang berdasarkan sebuah penelitian dari manajemen stratejik, pemasaran, serta operasi yang berhasil diidentifikasi dan memvalidasi bahwa terdapat tiga dimensi mengenai kinerja perusahaan yang memiliki hubungan dengan *Total Quality Management*. Dimensi yang pertama adalah indikator kinerja keuangan dan pasar seperti pengembalian investasi atau *ROI (Return On Investment)*, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba, pangsa pasar, dan yang terakhir pertumbuhan pangsa pasar.

Dimensi yang kedua adalah indikator kinerja kualitas yang meliputi kualitas produk atau layanan, produktivitas, catatan biaya dan pengerjaan ulang, waktu pengiriman bahan utama yang dibeli, serta waktu pengiriman produk atau jasa yang sudah jadi kepada pelanggan. Indikator ketiga adalah dua indikator kinerja manajemen inventaris seperti pergantian material yang dibeli dan perputaran total dari persediaan.

Menurut Helfert (1996) berpendapat bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu kondisi yang lengkap di mana suatu perusahaan dengan jangka waktu tertentu yang diyakini sebagai perolehan atau suatu prestasi yang diakibatkan adanya kegiatan secara operasional perusahaan dalam menggunakan sumber daya yang dipunyai. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari aspek keuangannya yang mempunyai karakteristik yang dapat disangkutkkan dengan profitabilitas.

Brah dan Lim (2006) mempunyai pendapat mengenai kinerja perusahaan, menurut beliau bahwa kinerja perusahaan dapat dinilai berdasarkan dua komponen adalah kinerja operasional serta kinerja organisasi. Di mana kinerja operasional ini menggambarkan kondisi kinerja operasi internal yang di mana mencakup masalah biaya serta pengurangan pemborosan, selain itu ada masalah yang berkaitan dengan meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas. Sedangkan kinerja organisasi ini menggambarkan suatu kondisi yang berdasarkan ukuran finansial yang di mana mencakup pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan serta laba asset. Sedangkan berdasarkan ukuran non finansialnya yang di mana mencakup investasi di dalam *Resource & Development*, serta daya tampung perusahaan mengenai pengembangan profil secara kompetitif.

Menurut Jones et al. (2009) memberikan pendapat bahwa kinerja perusahaan menggambarkan suatu keadaan perusahaan untuk memperoleh suatu keuntungan dari suatu aset, ekuitas, ataupun hutang. Kinerja perusahaan sendiri merupakan suatu keunggulan dari kerja perusahaan. Kinerja

perusahaan ini dapat ukur melalui *Return On Equity (ROE)*. *Return On Equity* ini sangat penting bagi perusahaan dikarenakan suatu ukuran profitabilitas yang dapat mengukur pengembalian untuk para pemegang saham.

Menurut Koontz & Donnel (1993) menyatakan bahwa kinerja perusahaan atau kinerja organisasi mempunyai patokan pada performa perusahaan yang nantinya untuk mendapatkan sebuah laba yang cukup tinggi, kualitas produk yang diinginkan, pangsa pasar yang cukup besar, memiliki hasil keuangan yang sangat baik, serta memiliki kesinambungan sebuah perusahaan pada jangka waktu tertentu, selanjutnya untuk merealisasikan hal tersebut diperlukan usaha atau strategi yang sangat signifikan agar hal tersebut tercapai dalam kinerja perusahaan.

Menurut Cardinaels dan Veen Dorks (2010) berpendapat bahwa ukuran lama dari sebuah kinerja pada intinya terletak pada ketentuan dari posisi keuangan yang meliputi *Return On Investment* dan pendapatan penjualan. Banyak ilmuwan yang menyarankan penggunaan dimensi keuangan tidak hanya secara finansial seperti *Return On Investment*, pertumbuhan pendapatan, serta profitabilitas melainkan secara non finansial juga yang nantinya dapat mendukung dari penilaian dari pengukuran secara keseluruhan terhadap kinerja operasional maupun pemasaran. Kaplan dan Norton (2001) memiliki asumsi mengenai gaya pengukuran dari kinerja biasanya disebut dengan *Balance Scorecard* yang di mana memuat tentang pengukuran secara finansial serta non finansial. Di mana non finansial ini seperti kualitas dari proses, ketepatan proses, ketergantungan pengiriman, serta pengurangan persediaan,



dan hal tersebut telah ditetapkan secara menyeluruh di semua perusahaan serta di semua organisasi.

## **2.3 Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh Penerapan *Total Quality Management***

#### **Terhadap Kinerja Perusahaan**

Menurut Hale Kaynak (1997) yang berdasarkan sebuah penelitian dari manajemen stratejik, pemasaran, serta operasi yang berhasil diidentifikasi dan memvalidasi bahwa terdapat tiga dimensi mengenai kinerja perusahaan yang memiliki hubungan dengan *Total Quality Management*. Dimensi yang pertama adalah indikator kinerja keuangan dan pasar, dimensi yang kedua adalah indikator kinerja kualitas yang meliputi kualitas produk atau layanan, produktivitas, catatan biaya dan pengerjaan ulang, waktu pengiriman bahan utama yang dibeli, serta waktu pengiriman produk atau jasa yang sudah jadi kepada pelanggan, dimensi indikator ketiga adalah dua indikator kinerja manajemen inventaris seperti pergantian material yang dibeli dan perputaran total dari persediaan.

Pada penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh Danny Samson & Mile Terziovski (1999) menunjukkan bahwa hubungan antara praktik *TQM* dan kinerja organisasi/operasional yaitu memiliki hubungan yang signifikan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat ditulis perumusan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Dimensi fokus pada pelanggan pada aspek *Total Quality Management*, ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H2 : Dimensi perbaikan berkesinambungan pada aspek *Total Quality Management*, ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H3 : Dimensi pelibatan dan pemberdayaan pada aspek *Total Quality Management*, ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H4 : Dimensi *overall quality* pada aspek *Total Quality Management*, ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

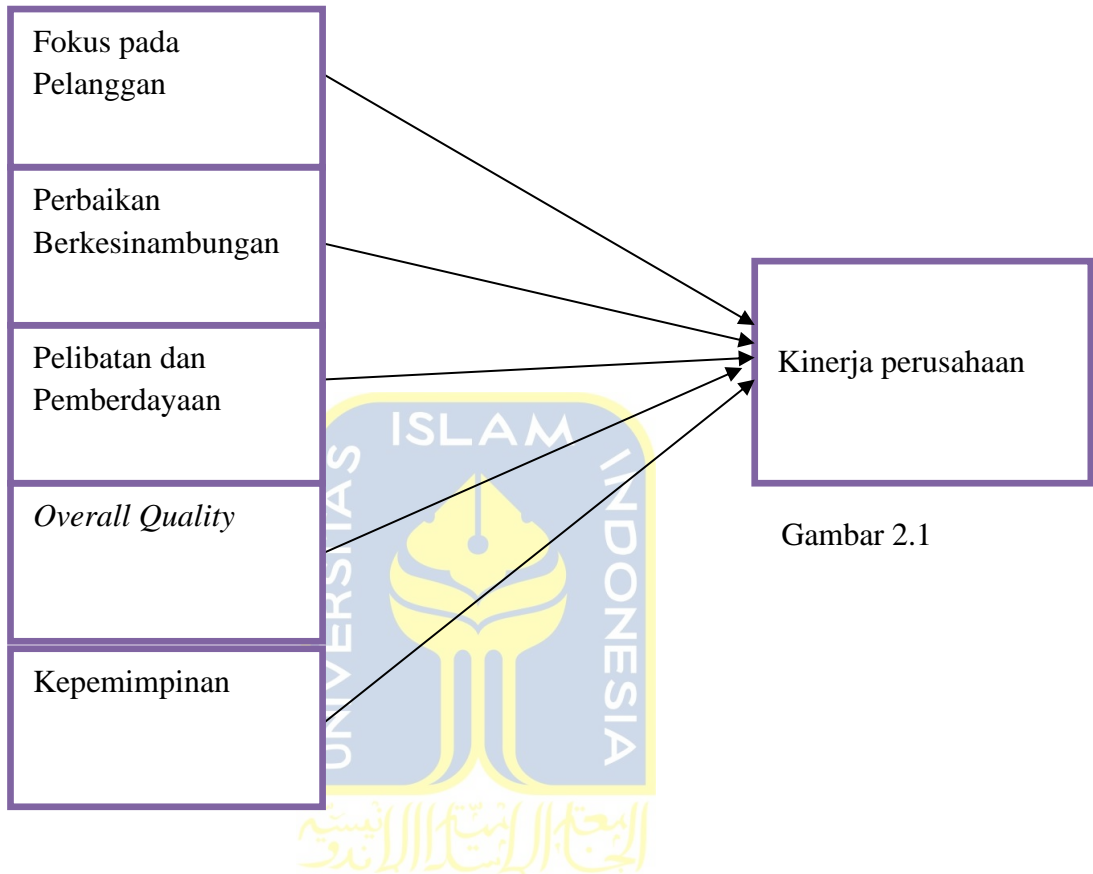
H5 : Dimensi kepemimpinan pada aspek *Total Quality Management*, ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

H6 : *Total Quality Management* yang terdiri fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan, *overall quality*, kepemimpinan ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja perusahaan.

H7 : Dimensi perbaikan berkesinambungan mempunyai pengaruh penerapan yang paling dominan terhadap kinerja perusahaan.

## 2.4 Kerangka Pikir

Variabel *TQM*



Gambar 2.1

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Lokasi Penelitian

Lokasi pada penelitian ini dilakukan di perusahaan PT. Telkomsel Kudus yang berlokasi di Jl. Jend. Sudirman No.66-68, Nganguk, Kramat, Kec. Kota Kudus, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah 59511

#### 3.3 Variabel Penelitian

Variabel independen menurut Uma Sekaran (2017) mengatakan bahwa variabel independen merupakan variabel yang memengaruhi variabel yang lainnya secara positif maupun negatif. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan, *overall quality*, kepemimpinan.

Variabel dependen menurut sugiyono (2007) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

#### 3.3 Definisi Operasional Penelitian

Menurut Sugiyono (2014) mengenai variabel ini memiliki pengertian yaitu variabel penelitian adalah sebuah atribut atau sifat atau nilai dari orang atau sebuah kegiatan yang mempunyai berbagai macam variasi yang ditentukan oleh seorang penulis yang nantinya akan dipelajari lalu diambil kesimpulannya atau ringkasannya variabel ini memiliki dua variabel yaitu

independen dan dependen. Definisi operasional ini memiliki tujuan yaitu untuk menentukan jenis serta indikator yang berperan pada penelitian ini.

**Tabel 3.1**

**Definisi Operasional**

Variabel	Indikator
<p><b>Fokus pada pelanggan adalah</b> di mana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan pelanggan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan dengan baik.</li> <li>- Menyelesaikan keluhan pelanggan dengan cepat.</li> <li>- Ukuran kepuasan dapat diandalkan.</li> <li>- Mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan.</li> </ul>
<p><b>Perbaikan berkesinambungan adalah</b> sistem yang perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perbaikan layanan dengan mempertimbangkan masukan dari pelanggan.</li> <li>- Perbaikan layanan secara terus - menerus.</li> <li>- Menetapkan target dalam perbaikan berkelanjutan.</li> <li>- Permintaan konsumen</li> </ul>

	menjadi patokan dalam pengembangan produk.
<p><b>Pelibatan dan pemberdayaan adalah</b> menghasilkan peningkatan kinerja individu dan organisasi serta untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi tertentu dengan memberikan wewenang kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Karyawan mampu memberikan inovasi dalam menyediakan produk dan layanan.</li> <li>- Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.</li> <li>- Mengembangkan keterlibatan karyawan dalam mengelola semua aspek kualitas.</li> <li>- Di latih dalam mengerjakan pekerjaan lebih dari satu.</li> </ul>
<p><b>Overall quality adalah</b> persepsi karyawan terhadap kualitas dari hasil kerja secara keseluruhan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kualitas produk sesuai dengan standar perusahaan.</li> <li>- Pimpinan memiliki tanggung jawab terhadap kualitas produk.</li> <li>- Peningkatan kualitas jangka pendek dan panjang didukung perusahaan.</li> <li>- Pelanggan dilibatkan dalam</li> </ul>

	<p>pengembangan kualitas.</p>
<p><b>Kepemimpinan adalah</b> faktor terpenting di dalam implementasi dari <i>Total Quality Management</i> karena meningkatkan kinerja dengan memengaruhi praktik <i>Total Quality Management</i> lainnya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan melakukan kerja sama dengan pihak lain dalam memecahkan masalah.</li> <li>- Terdapat kesepakatan antara pimpinan dengan karyawan untuk memajukan perusahaan.</li> <li>- Pimpinan selalu mengoordinasi kegiatan.</li> <li>- Pimpinan menganggap peningkatan kualitas dapat menghasilkan laba.</li> </ul>
<p><b>Kinerja perusahaan adalah</b> hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memiliki anggaran dan pengelolaan biaya dengan baik.</li> <li>- Kapasitas produksi yang selalu meningkat.</li> <li>- Laba yang selalu meningkat.</li> <li>- Pengiriman produk tepat waktu.</li> </ul>

dengan moral atau etika.	
--------------------------	--

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data di dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder serta bersifat kuantitatif. Data primer terdiri dari kuesioner, sedangkan data sekunder menggunakan dokumentasi berupa dokumen perusahaan, buku-buku teks.

Data primer merupakan sebuah data yang dihasilkan atau yang didapatkan oleh seseorang yang sedang menjalankan sebuah penelitian atau orang yang bersangkutan yang sedang membutuhkan sebuah data tersebut (Supardi, 2013). Data primer ini dilakukan menggunakan beberapa cara yaitu: metode kuesioner yaitu dengan cara membuat pertanyaan mengenai Pengaruh *TQM* terhadap kinerja perusahaan PT Telkomsel Kudus lalu disebarakan kepada responden. Terdapat skor dalam pengisian kuesioner dengan penggunaan skala *likert 5* yaitu:

STS (Sangat tidak setuju)	= 1
TS (Tidak setuju)	= 2
N (Netral)	= 3
S (Setuju)	= 4
SS (Sangat setuju)	= 5



Data sekunder merupakan data yang didapatkan dari sumber yang sudah ada atau yang sudah tersedia sebelumnya seperti menggunakan dokumen perusahaan, buku-buku teks (Supardi, 2013).

### **3.5 Populasi dan Sample Penelitian**

Populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom Kudus yang berjumlah 42 karyawan. Penentuan sample menggunakan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2014) menyatakan bahwa populasi merupakan wilayah secara umum yang terdiri dari beberapa bagian seperti objek atau subjek yang memiliki sebuah karakteristik atau ciri khusus yang tertentu yang diterapkan oleh penulis yang nantinya akan dipelajari setelah itu diambil kesimpulannya. Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2011) bahwa sampel merupakan suatu elemen dari suatu jumlah dan ciri khusus yang dipunyai dari suatu populasi. Menurut Roscoe (1975) di mana dikutip dalam buku Uma Sekaran (2017) yang memberikan patokan dalam pengambilan ukuran sampel, di mana ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 sampel maka ukuran sampel tersebut dinyatakan tepat. Sampel yang nantinya akan diambil dalam penelitian ini yaitu 36 karyawan atau sampel, karena yang memenuhi kriteria atau persyaratan yang ditentukan oleh penulis. Kriteria atau persyaratan yang ditetapkan oleh penulis dalam penentuan sampel tersebut yaitu yang memiliki pengalaman bekerja di perusahaan PT. Telkom Kudus yang lebih dari 1 tahun. Sehingga yang memenuhi kriteria atau persyaratan tersebut hanya 36 karyawan saja. Pengukuran sampel ini adalah salah satu langkah yang dapat membatasi besarnya sampel yang

nantinya akan diambil untuk diteliti. Sampel yang nantinya akan dipilih harus mencerminkan semua karakteristik atau ciri khusus dari suatu populasi tersebut sehingga nantinya dapat tercermin di dalam sampel yang dipilih tersebut, sampel tersebut harus mencerminkan tentang suatu keadaan yang sebenarnya dari populasi yang sebenarnya atau yang mewakili.

### 3.6 Uji Instrumen

#### 3.6.1 Uji Validitas

Menurut Cooper dan Schindler dalam Zulganef (2006) berpendapat bahwa validitas merupakan suatu tolak ukur yang mencerminkan suatu variabel yang nantinya akan dikoreksi oleh penguji. Sedangkan menurut Ghozali (2009) bahwa uji validitas ini nantinya dipergunakan untuk mengukur benar atau tidaknya kuesioner. Kuesioner tersebut dapat dikatakan benar apabila pertanyaan dari kuesioner tersebut mampu memaparkan sesuatu yang nantinya akan diukur oleh kuesioner yang telah dibuat. Menurut Ghozali (2016) bahwa uji validitas ini dilihat dari sebuah tabel *Item Total Statistic*, yang di mana terdapat perbandingan antara nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel dengan memiliki tolak ukur mengenai benar atau tidaknya suatu kuesioner tersebut yaitu:

- Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka instrumen tersebut dapat dikatakan benar atau valid.
- Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel maka instrumen tersebut dapat dikatakan tidak benar atau tidak valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2009) bahwa uji reliabilitas ini merupakan alat yang dipergunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan bagian dari suatu variabel. Kuesioner tersebut dapat disimpulkan *reliable* apabila respon dari pernyataan kuesioner tersebut konstan. Suatu variabel dapat disimpulkan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

## 3.7 Metode Analisis

### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2014) menyatakan bahwa deskriptif merupakan sebuah analisis yang berdasarkan statistik yang dipakai untuk menganalisis sebuah data yang dengan cara mendeskripsikan atau memaparkan sebuah data yang sudah dikumpulkan tanpa adanya membuat ringkasan yang berlaku secara umum.

Di dalam penelitian ini dijelaskan bahwa analisis deskriptifnya berupa sebagai berikut:

- Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, di mana karakteristik tersebut berupa laki-laki dan perempuan.
- Karakteristik responden berdasarkan usia, di mana karakteristik tersebut berupa rentang usia dari 20 hingga lebih dari 50 tahun.
- Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, di mana tingkat pendidikan ini merupakan pendidikan terakhir

yang ditempuh oleh para responden di mana tingkat pendidikan dalam penelitian ini dari SMA hingga S2.

- Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di mana responden telah bekerja berapa tahun dalam PT Telkomsel Kudus. Lama bekerja ini memiliki rentang waktu lebih dari 1 tahun hingga lebih dari 25 tahun.

### 3.7.2 Analisis Regresi Berganda

Menurut Uma Sekaran (2006) Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dari beberapa variabel bebas terhadap suatu variabel terkait yang berskala interval. Analisis regresi berganda membantu dalam memahami berapa banyak varians dalam variabel terkait yang dijelaskan oleh sekelompok prediktor. Persamaan regresi linear berganda pada penelitian ini digunakan untuk menyatakan seberapa banyak pengaruh penerapan dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan, *overall quality*, kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan. Menurut Sugiyono (2007) bentuk umum dari persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Keterangan:

Y = Kinerja perusahaan

a = Konstanta regresi

X1 = Fokus pada pelanggan

$X_2$  = Perbaikan berkesinambungan

$X_3$  = Pelibatan dan pemberdayaan

$X_4$  = *Overall quality*

$X_5$  = Kepemimpinan

$\beta_1; \beta_2; \beta_3; \beta_4; \beta_5$  = Koefisien regresi dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelibatan dan pemberdayaan, *overall quality*, kepemimpinan

Menurut Kutner, Nachtsheim, dan Neter (2004) menyatakan bahwa analisis regresi menggambarkan bahwa teknik analisis sebuah data di dalam studi statistika yang terkadang digunakan atau diaplikasikan untuk menguji suatu hubungan pada sebuah variabel serta memperkirakan suatu variabel.

Menurut Ghozali (2005) menyatakan bahwa analisis regresi berganda ini pada umumnya studi yang memiliki ketergantungan terhadap variabel dependen dengan beberapa variabel independen yang memiliki tujuan yang sebagaimana untuk memperhitungkan rata-rata dari sebuah populasi atau nilai-nilai dari suatu variabel dependen yang berlandaskan dari nilai variabel independen yang diketahui. Apabila suatu variabel independennya melebihi dua variabel maka regresinya berganda. Pengujian pengukuran model regresi berganda mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah suatu variabel bebas memiliki pengaruh terhadap suatu variabel tidak bebas lainnya secara keseluruhan atau secara parsial.

### 3.7.3 Uji Statistik T

Menurut Ghozali (2011) bahwa uji statistik t ini menyatakan sampai mana pengaruh dari satu variabel independen yang secara individual mampu menjelaskan dari variasi variabel yang terkait. Pengujian parsial ini memiliki maksud yaitu untuk melihat apakah terdapat pengaruh terhadap suatu variabel bebas secara individu dapat memengaruhi variabel yang terkait dengan anggapan suatu variabel yang lainnya konstan atau signifikan. Hasil uji statistik t ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $< T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara parsial.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $> T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara parsial.

### 3.7.4 Uji Statistik F

Menurut Gujarati (2001) bahwa uji statistik f ini dipergunakan untuk mengetahui suatu variabel independen secara simultan memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen. Bilamana suatu nilai F hitung lebih besar dari F tabel sehingga hipotesis alternatif dapat dinyatakan bahwa semua dari variabel independen secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap suatu variabel dependen. Hasil uji statistik f ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau F hitung  $< F$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara simultan.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau F hitung  $> F$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara simultan.

### 3.7.5 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Gujarati (2001) menyatakan bahwa uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) memiliki maksud yang nantinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan dari model yang menjelaskan suatu variasi variabel secara dependen.

Menurut Nawari (2010) memiliki pandangan mengenai uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu merupakan salah satu komponen dari suatu analisis linear berganda maupun linear sederhana yang memiliki fungsi sebagai pengukuran suatu kemampuan variabel independen yang dapat menerangkan suatu variabel dependen. Nilai dari koefisien determinasi menjelaskan suatu skala keragaman pada suatu variabel yang memiliki ketergantungan yang dapat diperjelas oleh variabel dugaan.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan dijelaskan tentang hasil penelitian tentang Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan pada Studi Kasus PT.Telkomsel di Kudus di mana jumlah karyawannya terdapat 42 karyawan, tetapi responden yang diambil berjumlah 36 karyawan. Dikarenakan 36 karyawan tersebut yang memenuhi kriteria atau persyaratan yang ditentukan oleh penulis. Kriteria atau persyaratan yang ditetapkan oleh penulis dalam penentuan sampel tersebut yaitu yang memiliki pengalaman bekerja di perusahaan PT. Telkomsel Kudus yang lebih dari 1 tahun. Sehingga penulis hanya mengambil 36 karyawan atau responden saja. Pada penelitian ini data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder yang di mana data primer ini diperoleh dari jawaban responden berdasarkan kuesioner yang dibagikan sedangkan data sekunder ini diperoleh dari buku-buku atau majalah ataupun dokumen dari perusahaan tersebut. Dari data tersebut yang nantinya dapat digunakan untuk menjawab dari masalah yang telah dibicarakan sebelumnya.

Pada analisis data ini diawali dengan deskripsi tentang karakteristik suatu responden yang diteliti, uji validitas data, uji reliabilitas data, uji hipotesis individu (t) dan uji hipotesis parsial (f), serta uji regresi linear berganda. Selanjutnya data tersebut diuji menggunakan SPSS.



#### **4.1 Analisis Deskripsi Karakteristik Responden**

Deskripsi karakteristik responden ini digunakan untuk menyempurnakan sebuah penelitian ini. Responden pada penelitian ini merupakan karyawan dari PT.Telkomsel di Kudus yang di mana masa kerjanya telah melebihi dari 1 tahun. Pada penelitian ini menggunakan metode kuesioner yang dibagikan kepada responden sejumlah 42 . Dalam deskripsi responden dalam penelitian ini memiliki empat karakteristik yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, serta lama masa kerja. Dalam deskripsi tentang karakteristik mengenai responden penelitian dijelaskan sebagai berikut:

##### **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di dalam penelitian ini digunakan untuk memisahkan di antara responden laki-laki dengan perempuan. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan dari 36 responden dari karyawan menghasilkan sebuah data mengenai jenis kelamin dari responden penelitian tersebut. Jumlah responden yang berdasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat pada 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
Laki-laki	22	61%
Perempuan	14	39%
<b>Total</b>	36	100%

Sumber: dari hasil olah data, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa responden dapat dibedakan menjadi 2 kategori yaitu laki-laki dan perempuan. Pengumpulan data yang telah dilakukan menghasilkan suatu data di mana responden laki-laki berjumlah 22 orang atau 61% sedangkan perempuan berjumlah 14 orang atau 39%. Dapat disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini paling banyak adalah laki-laki, dikarenakan karyawan yang bekerja di perusahaan PT. Telkomsel Kudus kebanyakan adalah laki-laki dari pada perempuannya. Sehingga hasil responden dengan jumlah terbanyak yaitu laki-laki yang paling dominan.

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dikumpulkan yang memiliki jumlah 36 responden, maka memperoleh data tentang usia dari responden pada penelitian ini. Jumlah karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Responden Berdasarkan Usia**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Perserntase (%)</b>
20-30 tahun	16	44 %
31-40 tahun	11	31 %
41-50 tahun	7	19 %
Lebih dari 50 tahun	2	6 %
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

Sumber: Dari hasil olah data, 2020

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden dikategorikan menjadi 5 bagian yaitu usia 20-30 tahun, usia 31-40 tahun, usia 41-50 tahun, usia lebih dari 50 tahun. Berdasarkan tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa usia yang terbanyak yaitu usia 20-30 tahun dengan jumlah 16 responden atau 44%. Selanjutnya diikuti dengan usia 31-40 tahun yang berjumlah 11 responden atau 31%. Lalu diikuti oleh usia 41-50 tahun yang berjumlah 7 responden atau 19%. Dan kemudian usia lebih dari 50 tahun berjumlah 2 atau 6%. Hal tersebut menjelaskan bahwa usia dari responden yang paling dominan yaitu usia 20-30 tahun. Hal ini dikarenakan pada kelompok usia tersebut merupakan usia produktif dan rata-rata karyawan yang bekerja ketika melamar di perusahaan tersebut dibawah usia 25 tahun.

### **Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dikumpulkan yang memiliki jumlah 36 responden, maka memperoleh data tentang tingkat pendidikan dari responden pada penelitian ini. Jumlah karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### **Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA	0	0
D3	3	8 %
S1	31	86%
S2	2	6 %
<b>Total</b>	36	100%

Sumber: Dari hasil olah data, 2020

Berdasarkan tabel 4.3 di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa responden dalam penelitian ini memiliki jumlah terbanyak dari karakteristik tingkat pendidikan yaitu S1 yang memiliki jumlah 31 responden atau 86%. Selanjutnya diikuti oleh D3 yang berjumlah 3 responden atau 8%. Lalu diikuti oleh S2 yang memiliki jumlah sebanyak 2 responden atau 6%. Dan yang terakhir yaitu SMA yang berjumlah 0 atau 0%. Hal tersebut menjelaskan bahwa penelitian ini

yang paling dominan dalam pendidikan terakhir yaitu S1, dikarenakan yang melamar pada perusahaan tersebut kebanyakan dari S1 dan perusahaan membutuhkan karyawan yang berijazah S1.

#### 4.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil kuesioner yang telah dikumpulkan yang memiliki jumlah 36 responden, maka memperoleh data tentang lama bekerja dari responden pada penelitian ini. Jumlah karakteristik responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah	Perserntase (%)
2-4 tahun	15	42 %
5-15 tahun	18	50 %
16-25 tahun	3	8 %
Lebih dari 25 tahun	0	0 %
<b>Total</b>	36	100 %

Sumber: Dari hasil olah data, 20220

Berdasarkan tabel 4.4 di atas maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yaitu bahwa responden dalam penelitian ini memiliki jumlah terbanyak dari

karakteristik berdasarkan lama bekerja yaitu 5-15 tahun sebanyak 18 responden atau 50%. Selanjutnya disusul oleh 2-4 tahun sebanyak 15 responden atau 42 %. Kemudian 16-25 tahun sebanyak 3 responden atau 8 %. Dan yang terakhir > 25 tahun sebanyak 0 atau 0%. Hal ini menjelaskan bahwa dalam penelitian ini yang paling dominan yaitu yang bekerja selama 5- 15 tahun. Hal tersebut dikarenakan kebanyakan dari karyawan PT. Telkomsel Kudus bekerja pada usia dibawah umur 25 tahun sehingga lama bekerjanya diantara 5- 15 tahun.

## 4.2 Uji Instrumen dan Data

### 4.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas ini di peruntukan untuk mengukur seberapa jauh mengenai alat pengumpulan data yang berdasarkan kuesioner tersebut dapat dinyatakan *valid* atau tidak dalam pengujian ini. Teknik dalam pengujian validitas ini menggunakan *Pearson Correlation Product Moment (PCPM)*. Di mana *Pearson Correlation Product Moment (PCPM)* ini dilakukan dengan cara menghitung suatu korelasi dari setiap skor item pertanyaan dari masing-masing variabel dengan skor variabel totalnya. *Pearson Correlation Product Moment (PCPM)* ini dihitungnya menggunakan alat bantu komputer yang menggunakan aplikasi yaitu SPSS.

Uji validitas pada penelitian ini dengan responden yang berjumlah 36 responden yang di mana telah sesuai dengan jumlah sampel di dalam penelitian ini. Pengujian validitas ini dijalankan dengan melakukan suatu

perbandingan di mana nilai dari  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka dinyatakan valid. Sedangkan tingkat signifikansinya yaitu 5% atau 0,05 dari *Degree of Freedom (df)* yang di mana *Degree of Freedom (df)* ini memiliki rumus yaitu  $df = n - 2$ ,  $n$  disini merupakan jumlah responden. Maka  $df = 36 - 2 = 34$  dapat disimpulkan bahwa  $r$  tabelnya adalah 0,329. Mengenai hasil pengujian validitas dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	r hitung (36 responden)	r tabel (36 responden)	Keterangan
Fokus Pada Pelanggan	X1.1	0,899	0,329	<i>Valid</i>
	X1.2	0,829	0,329	<i>Valid</i>
	X1.3	0,878	0,329	<i>Valid</i>
	X1.4	0,796	0,329	<i>Valid</i>
Perbaikan Berkesinambungan	X2.1	0,847	0,329	<i>Valid</i>
	X2.2	0,913	0,329	<i>Valid</i>
	X2.3	0,857	0,329	<i>Valid</i>
	X2.4	0,731	0,329	<i>Valid</i>
Pelibatan dan Pemberdayaan	X3.1	0,694	0,329	<i>Valid</i>
	X3.2	0,657	0,329	<i>Valid</i>

	X3.3	0,852	0,329	<i>Valid</i>
	X3.4	0,786	0,329	<i>Valid</i>
<i>Overall Quality</i>	X4.1	0,772	0,329	<i>Valid</i>
	X4.2	0,852	0,329	<i>Valid</i>
	X4.3	0,746	0,329	<i>Valid</i>
	X4.4	0,724	0,329	<i>Valid</i>
Kepemimpinan	X5.1	0,891	0,329	<i>Valid</i>
	X5.2	0,876	0,329	<i>Valid</i>
	X5.3	0,820	0,329	<i>Valid</i>
	X5.4	0,847	0,329	<i>Valid</i>
Kinerja Perusahaan	Y1	0,809	0,329	<i>Valid</i>
	Y2	0,776	0,329	<i>Valid</i>
	Y3	0,772	0,329	<i>Valid</i>
	Y4	0,843	0,329	<i>Valid</i>

Sumber: Dari Hasil Olah Data, 2020

Berdasarkan pada tabel 4.5 di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dari pertanyaan yang diajukan yang berkaitan dengan *Total Quality Management* memiliki 16 pertanyaan yang telah dilakukan pengujian validitas maka semua pertanyaan yang diajukan memiliki hasil yang valid. Selanjutnya pertanyaan mengenai kinerja perusahaan yang memiliki 4 pertanyaan yang telah diuji validitasnya maka semua pertanyaan yang diajukan memiliki hasil yang *valid* juga. Semua dikatakan *valid* karena  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel di mana  $r$  tabelnya yaitu 0,329.



#### 4.2.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2009) bahwa uji reliabilitas ini merupakan alat yang dipergunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan bagian dari suatu variabel. Kuesioner tersebut dapat disimpulkan reliabel apabila respon dari pernyataan kuesioner tersebut konstan. Di dalam penelitian ini menggunakan uji statistik yaitu *Cronbach Alpha* dan menggunakan alat bantu SPSS. Suatu variabel dapat disimpulkan *reliabel* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Mengenai hasil uji reliabilitas yang berdasarkan analisis mengenai jawaban dari responden sebanyak 36 responden dapat dilihat pada tabel 4.6 di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Standar Alpha	Keterangan
Fokus pada pelanggan	0,866	0,60	<i>Reliable</i>
Perbaikan Berkesinambungan	0,860	0,60	<i>Reliable</i>
Pelibatan dan Pemberdayaan	0,721	0,60	<i>Reliable</i>
<i>Overall Quality</i>	0,807	0,60	<i>Reliable</i>
kepemimpinan	0,879	0,60	<i>Reliable</i>

Kinerja Perusahaan	0,803	0,60	<i>Reliable</i>
--------------------	-------	------	-----------------

Sumber: Dari hasil olah data, 2020

Berdasarkan tabel 4.6 di atas dapat disimpulkan bahwa nilai dari *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel tersebut menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* yang lebih besar dari standar alpha yaitu 0,60. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa instrumen dari penelitian ini sangat *reliable* serta dapat dipergunakan untuk alat pengumpulan data.

### 4.3 Analisis Deskriptif

Pada bagian analisis deskriptif ini untuk memaparkan mengenai hasil dari jawaban dari para responden yang berdasarkan masing-masing pernyataan terhadap variabel dari *Total Quality Management* meliputi Fokus pada pelanggan, Perbaikan berkesinambungan, Pelibatan dan pemberdayaan, *Overall quality*, Kepemimpinan, Kinerja perusahaan. Berdasarkan data yang telah diterima atau didapatkan maka hasil tersebut dapat di rekapitulasi dan selanjutnya dapat dianalisis untuk memperoleh hasil dari tiap-tiap variabelnya. Berikut ini penjelasan kriteria mengenai penilaian terhadap responden yaitu:

Di mana penilaian responden yang tertinggi memiliki skor : 5

Di mana penilaian responden yang terendah memiliki skor: 1

Di mana penilaian skor dari responden dapat dihitung menggunakan rumus yaitu sebagai berikut:

$$\text{Interval: } \frac{\text{skor maksimum} - \text{skor minimum}}{\text{jumlah kelas}} \times 100\%$$

$$: \frac{5-1}{5} \times 100\%$$

$$: 0,80$$

Sehingga dapat diperoleh hasil dari interval terhadap masing-masing variabelnya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Interval Penilaian**

<b>Interval</b>	<b>Keterangan</b>
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju
1,81 – 2,60	Tidak Setuju
2,61 – 3,40	Ragu - Ragu
3,41 – 4,20	Setuju
4,21 -5,00	Sangat Setuju

Berdasarkan interval penilaian maka dapat dipaparkan mengenai deskriptif penilaian terhadap responden yang berdasarkan pernyataan dari masing-masing variabel sebagai berikut:

#### 4.3.1 Variabel Fokus pada Pelanggan (X1)

Tabel 4.8

Hasil Jawaban Responden Fokus pada Pelanggan (X1)

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Perusahaan telah melakukan pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan dengan baik.	3,97	Setuju
Perusahaan menyelesaikan keluhan pelanggan dengan cepat.	4,00	Setuju
Ukuran kepuasan di perusahaan dapat diandalkan	4,00	Setuju
Perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan	3,69	Setuju
<b>Rata - rata penilaian responden</b>	3,92	Setuju

Sumber: Hasil lampiran olah data, 2020

Dari table 4.8 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel fokus pada pelanggan memiliki rata-rata penilaian responden dengan memiliki skor sebesar 3,92 yang di mana terletak dalam interval di antara 3,41 - 4,20

yang artinya memiliki kategori setuju. Hal tersebut berarti karyawan setuju terhadap penilaian yang bertanggung jawab terhadap pengidentifikasian dan memberikan solusi melalui fokus pada pelanggan. Di dalam tabel tersebut membuktikan bahwa yang memiliki skor tinggi jatuh pada perusahaan yang menyelesaikan keluhan pelanggan dengan cepat dan ukuran kepuasan di perusahaan dapat diandalkan. Hal tersebut dikarenakan karyawan dalam penanganan keluhan dilakukan secara cepat dan tepat sehingga keluhan tersebut dapat terselesaikan dengan baik dan pelanggan merasa puas.

Dan yang memiliki skor yang terendah yaitu perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan. Hal itu disebabkan kurangnya tujuan yang jelas dan terukur yang dimana menjadikan pengidentifikasian tersebut tidak terselesaikan sehingga dalam pengidentifikasian kebutuhan pelanggan kurang maksimal dalam pencapaiannya.

#### 4.3.2 Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X2)

**Tabel 4.9**

**Hasil Jawaban Responden Variabel Perbaikan Berkesinambungan  
(X2)**

<b>Pernyataan</b>	<i>Mean</i>	<b>Kategori</b>
-------------------	-------------	-----------------

Perbaikan pelayanan di dalam perusahaan sangat mempertimbangkan masukan dari pelanggan.	3,53	Setuju
Perbaikan pelayanan dilakukan secara terus-menerus.	4,08	Setuju
Perusahaan menetapkan target dalam perbaikan berkelanjutan.	4,11	Setuju
Permintaan dari konsumen merupakan patokan di dalam pengembangan produk	2,36	Tidak Setuju
<b>Rata-rata penilaian responden</b>	3,52	Setuju

Sumber: hasil lampiran olah data, 2020

Pada tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan ini mempunyai skor rata-rata penilaian responden sebesar 3,52 yang berdasarkan interval 3,41-4,20 yang memiliki kategori setuju. Pada variabel perbaikan berkelanjutan ini sangat dibutuhkan PT Telkomsel Kudus untuk dapat meningkatkan kemajuan dari perusahaan. Di mana berdasarkan tabel di atas yang memiliki skor tertinggi yaitu perusahaan menetapkan target dalam perbaikan berkelanjutan yang memiliki skor 4,11. Hal tersebut dikarenakan perusahaan dapat membuat perencanaan

dan mampu mengimplementasikan rencana tersebut dengan baik. Sedangkan yang memiliki skor terendah yaitu permintaan dari konsumen merupakan patokan di dalam pengembangan produk yang memiliki skor 2,36. Hal tersebut dikarenakan perusahaan di dalam pengembangan produknya melalui permintaan dari konsumennya masih rendah sehingga menjadikan indikator tersebut dinilai masih kurang.

#### 4.3.3 Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan (X3)

**Tabel 4.10**  
**Hasil Jawaban Responden Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan**  
**(X3)**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Karyawan didorong dapat mengembangkan cara-cara baru untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih baik.	4,14	Setuju
Karyawan dilibatkan di dalam pengambilan keputusan	3,33	Ragu-Ragu
Perusahaan mengembangkan keterlibatan karyawan untuk mengelola semua aspek kualitas.	3,72	Setuju

Karyawan dilatih untuk melakukan pekerjaan lebih dari satu.	4,11	Setuju
<b>Rata-rata penilaian responden</b>	3,83	Setuju

Sumber: hasil lampiran olah data, 2020

Pada tabel 4.10 dapat dijelaskan bahwa rata-rata penilaian responden dari variabel pelibatan dan pemberdayaan menghasilkan skor 3,83 dari interval 3,41-4,20 yang mempunyai kategori setuju. Di mana variabel pelibatan dan pemberdayaan ini dibutuhkan dalam PT Telkomsel Kudus karena untuk memajukan perusahaan, karyawan diberikan wewenang serta tanggung jawab di dalam pengembangan inovasi atau ide-ide baru. Di dalam tabel tersebut dapat dilihat bawah yang memiliki skor tinggi yaitu Karyawan didorong dapat mengembangkan cara-cara baru untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih baik yang memiliki skor 4,14. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk bersaing secara global karyawan diharuskan mampu untuk memberikan inovasi baru pada layanan dan produk. Sedangkan yang memiliki skor rendah yaitu Karyawan dilibatkan di dalam pengambilan keputusan yang memiliki skor 3,33. Hal tersebut disimpulkan bahwa perusahaan masih ragu-ragu di dalam melibatkan semua karyawannya ketika pengambilan keputusan perusahaan.



#### 4.3.4 Variabel *Overall Quality* (X4)

Tabel 4.11

Hasil Jawaban Responden Variabel *Overall Quality* (X4)

Pernyataan	Mean	Kategori
Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan standar yang ditentukan.	4,11	Setuju
Pimpinan bertanggung jawab mengenai kualitas produk perusahaan.	3,64	Setuju
Perusahaan mendukung proses peningkatan kualitas jangka pendek dan jangka panjang.	4,03	Setuju
Pengembangan kualitas produk melibatkan pelanggan.	2,25	Tidak Setuju
<b>Rata-rata penilaian responden</b>	3,51	Setuju

Sumber: hasil lampiran olah data, 2020

Pada tabel 4.11 dapat dijelaskan bahwa hasil jawaban dari responden pada variabel *overall quality* ini memiliki skor 3,51 pada interval 3,41 - 4,20 yang menjelaskan bahwa skor yang didapat tersebut merupakan kategori setuju.

Dengan adanya *overall quality* ini karyawan sangat setuju bahwa PT Telkomsel Kudus menerapkan *overall quality* untuk meningkatkan kualitas produk di dalam PT Telkomsel Kudus. Selain itu dapat dilihat pada tabel tersebut dapat diidentifikasi bahwa kualitas produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan standar yang ditentukan hal tersebut memperoleh skor tertinggi yaitu 4,11. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan setuju dengan kualitas produknya telah sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mencapai kualitas yang baik. Selain itu terdapat pula pengembangan kualitas produk melibatkan pelanggan hal tersebut memperoleh skor terendah yaitu 2,25. Hal tersebut disimpulkan bahwa dalam pengembangan kualitas produk kebanyakan melibatkan dari internal perusahaan dan sedikit pelibatan pelanggan dalam pengembangan kualitas produk.

#### 4.3.5 Variabel Kepemimpinan (X5)

Tabel 4.12

#### Hasil Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X5)

Pernyataan	Mean	Kategori
Pimpinan perusahaan dapat bekerja sama dengan pihak lain dalam menyelesaikan masalah di dalam organisasi.	3,78	Setuju

Pimpinan menghasilkan kesepakatan dengan karyawan mengenai masa depan perusahaan.	3,36	Ragu-Ragu
Pimpinan selalu mengoordinasi pelaksanaan kegiatan di dalam perusahaan.	4,00	Setuju
Pemimpin di dalam perusahaan menganggap peningkatan kualitas sebagai cara untuk meningkatkan laba.	3,97	Setuju
<b>Rata-rata penilaian responden</b>	<b>3,78</b>	<b>Setuju</b>

Sumber: hasil lampiran olah data, 2020

Di dalam tabel 4.12 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan ini memperoleh rata-rata penilaian responden sebesar 3,78 dari interval 3,41 - 4,20 yang di mana skor yang diperoleh tersebut termasuk kategori setuju. Selain itu di tabel tersebut dapat dilihat bahwa yang memiliki skor tinggi yaitu Pimpinan selalu mengoordinasi pelaksanaan kegiatan di dalam perusahaan yang mendapatkan skor 4,00. Hal tersebut dijelaskan bahwa di dalam kegiatan yang terjadi di dalam PT Telkomsel Kudus, pemimpin selalu mengkoordinasi terlebih dahulu kepada karyawannya. Selain itu terdapat skor terendah yaitu pimpinan menghasilkan kesepakatan dengan karyawan mengenai masa depan perusahaan yang mendapatkan skor 3,36. Hal tersebut dikarenakan pemimpin

masih ragu-ragu di dalam menghasilkan sebuah kesepakatan dengan karyawan yang berkaitan dengan jangka panjang dari PT Telkomsel Kudus.

#### 4.3.6 Variabel Kinerja Perusahaan (Y)

**Tabel 4.13**

**Hasil Jawaban Responden Variabel Kinerja Perusahaan (Y)**

<b>Pernyataan</b>	<b>Mean</b>	<b>Kategori</b>
Anggaran serta pengelolaan biaya perusahaan sudah tersusun dengan baik.	3,81	Setuju
Kapasitas produksi dari kartu telkomsel selalu meningkat setiap tahunnya.	3,89	Setuju
Laba perusahaan selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.	3,67	Setuju
Pengiriman produk kartu telkomsel dari kantor pusat ke kantor cabang selalu tepat waktu.	3,53	Setuju
<b>Rata-rata penilaian responden</b>	3,72	Setuju

Sumber: hasil lampiran olah data, 2020

Pada tabel 4.13 di atas dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja perusahaan ini memiliki skor rata-rata penilaian responden sebesar 3,72 di antara interval 3,21 - 4,20 di mana skor tersebut memiliki kategori setuju. Hal tersebut dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan membutuhkan semua indikator tersebut di dalam pelaksanaannya.

#### 4.4 Analisis Regresi Linear Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda pada penelitian ini digunakan untuk menyatakan seberapa banyak pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Di mana pada analisis regresi linear berganda ini pada variabel independen yang dipakai yaitu fokus pada pelanggan (X1), perbaikan berkesinambungan (X2), pelibatan dan pemberdayaan (X3), *overall quality* (X4), kepemimpinan (X5) sedangkan variabel dependen yang dipakai yaitu kinerja perusahaan (Y). Hasil analisis regresi linear berganda yang menggunakan alat bantu SPSS 21 dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.14**

#### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		

(Constant)	-	1.317		-.704	.487
	.928				
Fokus Pada Pelanggan	.189	.091	.208	2.08	.046
Perbaikan	.176	.075	.217	2.34	.026
Berkesinambungan				0	
Pelibatan dan	.270	.127	.245	2.11	.043
Pemberdayaan				6	
Overall Quality	.248	.097	.277	2.54	.016
				4	
Kepemimpinan	.197	.094	.225	2.10	.044
				3	

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Sumber: Hasil olah data menggunakan SPSS (2020)

Dari tabel 4.14 di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tabel tersebut menghasilkan persamaan regresi mengenai Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Perusahaan yaitu sebagai berikut:

$$Y = -0.928 + 0.189 X_1 + 0.176 X_2 + 0.270 X_3 + 0.248 X_4 + 0.197 X_5$$

Dari persamaan regresi linear berganda di atas, maka dapat dijelaskan:

1. Y merupakan dugaan dari besarnya suatu nilai dari kinerja perusahaan.

2. Nilai konstanta sebesar -0,928 dapat dijelaskan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, *Overall Quality*, Kepemimpinan. Apabila variabel tersebut tidak berpengaruh atau sama dengan 0, maka Kinerja Perusahaannya yakni sebesar -0,928.
3. Nilai koefisien standar pada variabel Fokus pada Pelanggan yakni sebesar 0,189 yang di mana nilai koefisien tersebut memiliki nilai positif terhadap Kinerja Perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa apabila setiap variabel Fokus pada pelanggan naik sebesar satu satuan, maka variabel tersebut akan meningkat sejumlah 0,189 dengan syarat variabel independen lainnya bersifat tetap.
4. Nilai koefisien standar pada variabel Perbaikan Berkesinambungan yakni sebesar 0,176 yang di mana nilai koefisien tersebut positif terhadap kinerja perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa apabila setiap variabel tersebut naik sebesar satu satuan, maka variabel tersebut akan meningkat sejumlah 0,176 dengan syarat variabel independen lainnya bersifat tetap.
5. Nilai koefisien standar pada variabel Pelibatan dan Pemberdayaan yakni sebesar 0,270 yang di mana nilai koefisien tersebut positif terhadap Kinerja Perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa apabila setiap variabel tersebut naik sebesar satu satuan, maka variabel tersebut akan meningkat sejumlah 0,270 dengan syarat variabel independen lainnya bersifat tetap.
6. Nilai koefisien standar pada variabel *Overall Quality* yakni sebesar 0,248 yang di mana nilai koefisien tersebut positif terhadap Kinerja Perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa apabila setiap variabel tersebut naik sebesar satu satuan, maka variabel tersebut akan meningkat sejumlah 0,248 dengan syarat variabel independen lainnya bersifat tetap.

7. Nilai koefisien standar pada variabel Kepemimpinan yakni sebesar 0,197 yang di mana nilai koefisien tersebut positif terhadap Kinerja Perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa apabila setiap variabel tersebut naik sebesar satu satuan, maka variabel tersebut akan meningkat sejumlah 0,197 dengan syarat variabel independen lainnya bersifat tetap.

## Uji T

Menurut Ghozali (2011) bahwa uji statistik t ini menyatakan sampai mana pengaruh dari satu variabel independen yang secara individual mampu menjelaskan dari variasi variabel yang terkait. Pengujian parsial ini memiliki maksud yaitu untuk melihat apakah terdapat pengaruh terhadap suatu variabel bebas secara individu dapat memengaruhi variabel yang terkait dengan anggapan suatu variabel yang lainnya konstan atau signifikan.

Pada Uji T (Uji Parsial) ini dilakukan dengan cara membandingkan p-value (sig-t) yang di mana tingkat signifikansinya sebesar 5% atau 0,05, di mana tingkat signifikansi tersebut dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan bahwa hipotesis tersebut ditolak atau diterima. Untuk Uji pengaruh parsial dari *Total Quality Management* (Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, *Overall Quality*, serta Kepemimpinan) terhadap Kinerja Perusahaan dapat mengacu pada Uji T



atau Uji Parsial dengan mengacu tabel 4.14 yang menggunakan alat bantu SPSS sebagai berikut dapat disimpulkan yaitu:

a) Fokus pada Pelanggan

Variabel Fokus pada Pelanggan di dalam penelitian ini menghasilkan nilai signifikansi  $t$  sebesar 0,046. Di dalam Uji  $T$  atau Uji Parsial ini memiliki tolak ukur di dalam menarik kesimpulan mengenai hipotesis sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $< T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara parsial.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $> T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara parsial.

Dari tolak ukur tersebut maka signifikansi  $t$  yaitu  $0,046 < 0,05$  dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka artinya variabel Fokus pada Pelanggan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hipotesis tersebut dapat dijelaskan bahwa Fokus pada Pelanggan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, maka hipotesis tersebut diterima.

#### b) Perbaikan Berkesinambungan

Variabel Perbaikan Berkesinambungan di dalam penelitian ini menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,026. Di dalam Uji T atau Uji Parsial ini memiliki tolak ukur di dalam menarik kesimpulan mengenai hipotesis sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau T hitung  $< T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara parsial.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau T hitung  $> T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara parsial.

Dari tolak ukur tersebut maka signifikansi t yaitu  $0,026 < 0,05$  dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka artinya variabel Perbaikan Berkesinambungan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hipotesis tersebut dapat dijelaskan bahwa Perbaikan Berkesinambungan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, maka hipotesis tersebut diterima.

#### c) Pelibatan dan Pemberdayaan

Variabel Pelibatan dan Pemberdayaan di dalam penelitian ini menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,043. Di dalam

Uji T atau Uji Parsial ini memiliki tolak ukur di dalam menarik kesimpulan mengenai hipotesis sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $< T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara parsial.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $> T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara parsial.

Dari tolak ukur tersebut maka signifikansi  $t$  yaitu  $0,043 < 0,05$  dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka artinya variabel Pelibatan dan Pemberdayaan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hipotesis tersebut dapat dijelaskan bahwa Pelibatan dan Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, maka hipotesis tersebut diterima.

#### *d) Overall Quality*

Variabel *Overall Quality* di dalam penelitian ini menghasilkan nilai signifikansi  $t$  sebesar  $0,016$ . Di dalam Uji T atau Uji Parsial ini memiliki tolak ukur di dalam menarik kesimpulan mengenai hipotesis sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau T hitung  $<$  T tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara parsial.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau T hitung  $>$  T tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara parsial.

Dari tolak ukur tersebut maka signifikansi t yaitu  $0,016 < 0,05$  dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka artinya variabel *Overall Quality* secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hipotesis tersebut dapat dijelaskan bahwa *Overall Quality* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, maka hipotesis tersebut diterima.

e) Kepemimpinan

Variabel Kepemimpinan di dalam penelitian ini menghasilkan nilai signifikansi t sebesar 0,044. Di dalam Uji T atau Uji Parsial ini memiliki tolak ukur di dalam menarik kesimpulan mengenai hipotesis sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau T hitung  $<$  T tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara parsial.

- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau  $T$  hitung  $> T$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara parsial.

Dari tolak ukur tersebut maka signifikansi  $t$  yaitu  $0,044 < 0,05$  dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka artinya variabel kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Hipotesis tersebut dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan, maka hipotesis tersebut diterima.

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji T**

Model	T	Sig-t	Keterangan
Fokus pada Pelanggan	2,086	0,046	Signifikan
Perbaikan Berkelanjutan	2,340	0,026	Signifikan
Pelibatan dan Pemberdayaan	2,116	0,043	Signifikan
<i>Overall Quality</i>	2,544	0,016	Signifikan
Kepemimpinan	2,103	0,044	Signifikan

Sumber: Hasil olah data, 2020

#### 4.6 Uji F

Menurut Gunjarati (2001) bahwa uji statistik f ini dipergunakan untuk mengetahui suatu variabel independen secara simultan memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel dependen. Bilamana suatu nilai F hitung lebih besar dari F tabel sehingga hipotesis alternatif dapat dinyatakan bahwa semua dari variabel independen secara simultan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap suatu variabel dependen.

Pada Uji F ini dilakukan dengan cara membandingkan nilai signifikansi F hitungan terhadap tingkat signifikansi sebesar 5% atau 0,05. di mana tingkat signifikansi tersebut dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan bahwa hipotesis tersebut ditolak atau diterima. Uji F atau Uji Simultan ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara simultan pada *Total Quality Management* Fokus pada Pelanggan (X1), Perbaikan Berkesinambungan (X2), Pelibatan dan Pemberdayaan (X3), *Overall Quality* (X4), Kepemimpinan (X5), apakah benar-benar memiliki pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Perusahaan (Y). Pada pengujian Uji F atau Uji Simultan ini dibantu menggunakan alat SPSS yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini sebagai berikut:

**Tabel 4.16**

#### **Hasil Uji F**

Model	F <sub>hitung</sub>	Sig-F
Regresi	30,197	0,000

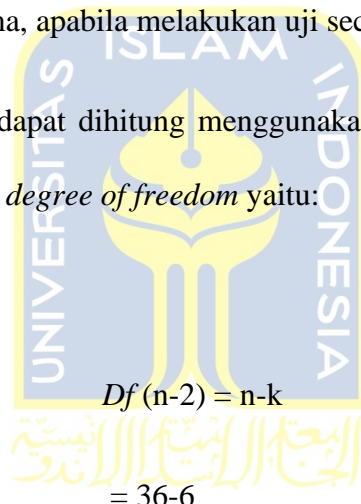
Sumber: Hasil lampiran olah data, 2020

Dari tabel di atas Hasil Uji F ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Apabila signifikansi  $> 0,05$  ( $\alpha$ ) atau F hitung  $< F$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis tidak terbukti sehingga  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, apabila melakukan uji secara simultan.
- Apabila signifikansi  $< 0,05$  ( $\alpha$ ) atau F hitung  $> F$  tabel maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, apabila melakukan uji secara simultan.

Di mana F tabel dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut dengan menggunakan *degree of freedom* yaitu:

$$\begin{aligned} Df (n-1) &= k-1 \\ &= 6-1 \\ &= 5 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} Df (n-2) &= n-k \\ &= 36-6 \\ &= 30 \end{aligned}$$

Selanjutnya dapat ditarik kesimpulan bahwa *degree of freedom* atau *df* ( $n_1$ ) sebesar 5 sedangkan *degree of freedom* atau *df* ( $n_2$ ) sebesar 30 dengan taraf signifikansinya sebesar 0,05 maka F tabelnya yaitu sebesar 2,53. Dari tabel 4.16 di atas dapat disimpulkan bahwa F hitungnya sebesar 30,197 sedangkan F tabelnya sebesar 2,53 yang

artinya  $F\text{-hitung} > F\text{ tabelnya}$  yang ditunjukkan sebesar  $30,197 > 2,53$  atau dapat dinyatakan menggunakan signifikansi yaitu  $0,000 < 0,05$ .

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis terbukti sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti memiliki pengaruh yang positif serta signifikan secara simultan pada variabel *Total Quality Management* Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, *Overall quality*, Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan.

#### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Menurut Gujarati (2001) menyatakan bahwa uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) memiliki maksud yang nantinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan dari model yang menjelaskan suatu variasi variabel secara dependen. Menurut Nawari (2010) memiliki pandangan mengenai uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu merupakan salah satu komponen dari suatu analisis linear berganda maupun linear sederhana yang memiliki fungsi sebagai pengukuran suatu kemampuan variabel independen yang dapat menerangkan suatu variabel dependen. Nilai dari koefisien determinasi menjelaskan suatu skala keragaman pada suatu variabel yang memiliki ketergantungan yang dapat diperjelas oleh variabel dugaan.

Jadi, nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) di antara angka 0 sampai dengan 1, apabila nilai tersebut mendekati angka 1 maka dapat dinyatakan bahwa variabel independen tersebut memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.



Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat berdasarkan nilai  $R^2$  pada tabel 4.17 sebagai berikut:

**Tabel 4.17**

**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.807	.98769

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Perbaikan

Berkesinambungan, Fokus Pada Pelanggan, *Overall*

*Quality*, Pelibatan dan Pemberdayaan

b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

Sumber: Lampiran hasil olah data, 2020

Dari tabel 4.17 di atas dapat disimpulkan bahwa R Square ini menunjukkan hasil dari Koefisien Determinasinya ( $R^2$ ), maka nilai dari Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dari penelitian ini yakni sebesar 0,834 atau 83,4 %. Maka,  $R^2$  tersebut menjelaskan bahwa sebesar 83,4 % Kinerja Perusahaan dipengaruhi oleh variabel independen atau 5 indikator dari *Total Quality Management* yaitu Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, *Overall Quality*, Kepemimpinan. Sedangkan sisanya sebesar 16,6% dipengaruhi oleh faktor - faktor yang lainnya yang tidak termasuk di dalam model penelitian ini.

## 4.8 Pembahasan

Sesudah dilakukannya analisis penelitian ini maka dapat dinyatakan bahwa dimensi Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan pemberdayaan, *Overall Quality*, Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus baik secara parsial maupun secara simultan. Hal tersebut memberikan sebuah informasi mengenai PT Telkomsel Kudus telah menjalankan *Total Quality Management* secara baik.

### 4.8.1 Pengaruh Penerapan Fokus pada Pelanggan Terhadap Kinerja Perusahaan

Pada hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa variabel Fokus pada Pelanggan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Di mana variabel Fokus pada Pelanggan pada penelitian ini merupakan Fokus pada Pelanggan secara internal yaitu karyawan dari PT Telkomsel Kudus.

Berdasarkan hasil Uji T yang sebelumnya sudah dilakukan maka pada penelitian ini membuktikan bahwa variabel Fokus pada Pelanggan ini memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Hal tersebut telah dibuktikan dengan adanya Uji T yang menyatakan bahwa nilai signifikansinya sebesar 0,046 yang di mana nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa pada hipotesis pertama pada penelitian ini telah terbukti bahwa Fokus pada Pelanggan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Perusahaan PT

Telkomsel Kudus. Jadi, semakin tinggi Fokus pada pelanggan yang diberikan oleh karyawan PT Telkomsel Kudus maka pengaruh Kinerja Perusahaan semakin tinggi juga.

#### **4.8.2 Pengaruh Penerapan Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Pada hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa variabel Perbaikan Berkesinambungan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pada penilaian responden terdapat satu indikator yang di mana responden tidak setuju terhadap pernyataan Permintaan dari konsumen merupakan patokan di dalam pengembangan produk. Tetapi hal tersebut tidak memengaruhi dari signifikansi pada hasil Uji T atau Uji secara parsial yang sudah dilakukan memberikan hasil Perbaikan Berkesinambungan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil Uji T atau Uji secara Parsial yang di mana menyatakan bahwa nilai signifikansinya sebesar 0,026 yang artinya nilai signifikansi 0,026 lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Perbaikan Berkesinambungan terbukti berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Jadi semakin tinggi Perbaikan Berkesinambungan yang dilakukan oleh

karyawan PT Telkomsel Kudus maka akan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap Kinerja Perusahaan.

#### **4.8.3 Pengaruh Penerapan Pelibatan dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Pada hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa variabel Pelibatan dan Pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pada penilaian responden terdapat satu indikator yang di mana penilaian responden tersebut ragu - ragu dalam pernyataan yang mengenai Karyawan dilibatkan di dalam pengambilan keputusan. Tetapi hal tersebut tidak memengaruhi dalam signifikansi dalam Uji T atau Uji secara Parsial. Menurut hasil Uji T atau Uji secara Parsial bahwa Pelibatan dan Pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Hal tersebut telah dibuktikan dengan memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,043 yang artinya nilai signifikansi 0,043 tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesis ketiga di dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa Pelibatan dan Pemberdayaan terbukti berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Jadi, semakin tinggi Pelibatan dan Pemberdayaan yang dilakukan Karyawan PT Telkomsel Kudus tersebut maka akan memengaruhi Kinerja Perusahaan yang semakin tinggi juga.

#### **4.8.4 Pengaruh Penerapan *Overall Quality* Terhadap Kinerja Perusahaan**

Pada hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa variabel *Overall Quality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Pada penilaian responden terdapat satu indikator yang di mana responden tersebut tidak setuju terhadap pernyataan Pengembangan kualitas produk melibatkan pelanggan. Hal tersebut tidak menjadi masalah karena *Overall Quality* ini memiliki pengaruh yang positif terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil Uji T atau Uji secara Parsial yang di mana *Overall Quality* ini memiliki nilai signifikansi sebesar 0,016 yang artinya nilai signifikansi 0,016 dari variabel *Overall Quality* ini lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesis keempat dari penelitian ini menyatakan bahwa *Overall Quality* terbukti berpengaruh positif secara parsial terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Jadi, semakin tinggi *Overall Quality* yang dihasilkan oleh karyawan PT Telkomsel Kudus maka akan memberikan pengaruh yang tinggi terhadap Kinerja Perusahaan.

#### **4.8.5 Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Pada hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

Di dalam penilaian responden, peneliti menemukan satu indikator yang menurut responden tidak setuju terhadap pernyataan Pimpinan menghasilkan kesepakatan dengan karyawan mengenai masa depan perusahaan. Walaupun indikator tersebut tidak disetujui hal tersebut tidak memengaruhi dari variabel Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Hal tersebut telah dibuktikan dengan adanya Uji T atau Uji secara Parsial yang di mana memberikan hasil nilai signifikansi sebesar 0,044 yang artinya nilai signifikansi 0,044 tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesis yang kelima dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif secara parsial terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Jadi, Kepemimpinan yang tinggi yang dilakukan oleh manajer di PT Telkomsel Kudus maka semakin tinggi juga Kinerja Perusahaan yang diperoleh.

#### **4.8.6 Pengaruh Penerapan Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, *Overall Quality*, Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Dari hasil Uji F atau Uji secara Simultan maka menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang artinya nilai signifikansi 0,000 tersebut

lebih kecil dari 0,05. Maka hipotesisnya yaitu  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa variabel *Total Quality Management* Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelibatan dan Pemberdayaan, *Overall Quality*, Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif secara simultan terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus.

#### **4.8.7 Perbaikan Berkesinambungan Mempunyai Pengaruh Penerapan Paling Dominan Terhadap Kinerja Perusahaan.**

Dikatakan variabel dominan karena variabel pada penelitian ini yang memiliki pengaruh di dalam penelitian, yang artinya variabel di dalam penelitian yang memiliki nilai betanya yang menjauhi angka 0 serta nilai signifikansinya kurang dari 0,05. Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa yang memiliki nilai beta yang paling menjauhi angka 0 yaitu Pelibatan dan Pemberdayaan sebesar 0,270 dan nilai signifikansinya sebesar 0,043. Maka dari hasil tersebut variabel Pelibatan dan Pemberdayaan merupakan variabel yang paling dominan bukan variabel Perbaikan Berkesinambungan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 4.7 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari analisis di dalam penelitian yang menggunakan analisis regresi linear berganda ini, maka hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Variabel dari dimensi *Total Quality Management*, memiliki pengaruh secara simultan yang ditunjukkan dengan nilai positif serta signifikan terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus.
2. Variabel dari dimensi *Total Quality Management*, yang terdiri dari Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pelatihan dan Pemberdayaan, *Overall Quality*, Kepemimpinan memiliki pengaruh secara parsial yang ditunjukkan dengan nilai positif serta signifikan terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus.
3. Salah satu variabel dari dimensi *Total Quality Management*, yang ditunjukkan dengan nilai positif serta signifikan secara dominan yaitu dimensi Pelatihan dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Perusahaan PT Telkomsel Kudus. Maka, indikator tersebut memberikan pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan indikator lainnya pada perusahaan PT Telkomsel Kudus.



## 4.5 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan serta kesimpulan dari penelitian ini maka penelitian ini dapat disarankan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari analisis deskriptif maka, indikator yang memiliki nilai tertinggi dari indikator lainnya yaitu Karyawan didorong dapat mengembangkan cara-cara baru untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih baik. Sehingga saran yang diberikan peneliti terhadap indikator ini yaitu tetap harus meningkatkan dan mempertahankan karyawan untuk terus mengembangkan hal - hal baru di dalam menyediakan produk serta layanannya. Hal tersebut dapat meningkatkan kualitas perusahaan, sehingga perusahaan mampu bersaing secara global.
2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif maka, indikator yang paling rendah yaitu Pengembangan kualitas produk yang melibatkan pelanggan dan Permintaan dari konsumen merupakan patokan di dalam pengembangan produk. Saran dari penulis terhadap pengembangan kualitas tersebut harus segera diperbaiki dan ditingkatkan kembali agar kualitas produk sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Tanpa adanya pengembangan kualitas maka perusahaan sulit untuk bersaing secara global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, M., Crawford, J., Fisher, T., (1999). “*Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management*”. *International Journal of Quality and Reliability Management* 16, p. 112 -132.
- Ahire, S.L., O’Shaughnessy, K.C., (1998). “*The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry*”. *International Journal of Quality Science* 3 (1),p. 5–37.
- Alhudri, S & Heriyanto M., (2015). “*Pengaruh penerapan total quality management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) Ranting Bangkinang*”, *Journal FISIP*, Vol. 2, No. 2.
- Arthur and Bohlander., (2004). *Principle of human Resource. Management*, 15th. ed. Mson, OH: South Western-Cengage Learning.
- Brah, S. and Lim , H, (2006). “*The effects of technology and TQM on the performance of logistics compenies*”. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, Vol. 36, No. 3, p. 192-209
- Cardinaels, E., & Veen-Dorks, P. M. G., (2010). “*Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard Accounting*”. *Organizations and Society*, 35(6), p. 565–578.

- Choi, T.Y. & Eboch, K., (1998), *The TQM Paradox : Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction*, Journal of Operations Management. 17, p. 59-75.
- Cooper, D.R., dan Schindler, P.S., (2006). *Business Research Methods*. Eight Edition. McGrawHill/Irwin, New York, NY 10020.
- Dean, J.W., Bowen, D.E., (1994).” *Management theory and total quality: improving research and practice through theory development.*” Academy of Management Review 19 (3),p. 392–418.
- Evans, J.R. dan Lindsay, W.M., (1995). *The management and control of quality*, 3rd edn. est Publishing, New York.
- Fachrudin, K. A., (2011). “*Analisis Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan & Agency Cost Terhadap Kinerja Perusahaan*”, Jurnal Akuntansi dan Keuangan , Vol. 13, No. 1,p. 37-46.
- Faritsy, A.Z & Suseno., (2014), “*Penerapan Total Quality Management dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan UMKM*, Jurnal Studi Manajemen”, Vol. 8, No. 2.
- Ghozali, Imam., (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali Imam., (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam., (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam., (2016), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan*

- Program IBM SPSS 19*, Edisi kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goetsch, D.L & Davis, S., (1994) *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hal International Inc.
- Gujarati, Damondar. , (2001). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga.
- Hackman, J.R., Wageman, R., (1995). “*Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues*”. *Admin. Sci. Q.* 40, p. 309–342.
- Hasibuan, S.P. Malayu., (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer, Jay & Render Barry., (2016). *Operation and Management* (Manajemen Operasi). Edisi Sebelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Helfert, Erich.A., (1996). *Teknis Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*. Edisi 8. Jakarta: Erlangga.
- Helmi, S., (2009). “*Pemberdayaan Karyawan*”, Shelmi tersedia di <https://shelmi.wordpress.com/2009/05/08/pemberdayaan-karyawan/>, diakses pada tanggal 11 Agustus 2020.
- Hu, Y.P, Chang, I.C, &Hsu, W.Y., (2017), “*Mediating effects of business process for international trade industry on the relationship between information capital and company performance*”, *International Journal of Information Management*, p. 473- 483.

- I. Sila., (2007), "*Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: an empirical study*," *Journal of Operations Management* ,25 (1), p. 83-109.
- Jun, M , Cai,S & Shin, H., (2006), "*TQM practice in maquiladora*": Antecedents, *Journal of Operation Management*, p. 791-812.
- Jones, Charles P., Siddharta Utama, Budi Fren-sidy, Irwan Adi Ekaputra, dan Rachman Untung Budiman., (2009). *Investment–Ana-lysis and Management (An Indonesian Adaptation)*, Wiley, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (2001). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*. *Accounting Horizons*, Vol. 15 ,No. 1,p. 87–104.
- Kaynak, H., (1997). *Total Quality Management and Just-in-Time Purchasing: Their Effects on Performance of Firms Operating in the US*. Garland, New York, NY.
- Kaynak, H., (2003). "*The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*". *Journal of Operations Management* ,p. 405–435.
- Koontz, H., & Donnel, C., (1993). *Introduction to Management*. New York USA: McGraw Hill.
- Kutner, M.H., C.J. Nachtsheim., dan J. Neter., (2004). *Applied Linear Regression Models*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

- Laiya, R.A.R, Jan, A.H,Pondang, J., (2018),” *Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. BANK MANDIRI (persero) TBK Area Manado*”, Jurnal EMBA, Vol. 6, No. 4, p. 2658-2667
- Mahmood, H.K., Hashmi, M.S., Shoaib, D.M., Danish, R., Abbas, J., (2014), *Impact of TQM practices on motivation of teachers in secondary schools empirical evidence from Pakistan*. J. Basic Appl. Sci. Res. 4, 1-8.
- Nawari., (2010), *Analisis Regresi dengan MS Excel 2007 dan SPSS 17*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Nuswandari, C., (2009), *Pengaruh Corporate Governance Perception Index*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 16, No. 2, p. 70-84.
- P. Achanga, E. Shehab, R. Roy and G. Nelder, (2006), "Critical success factors for lean implementation within SMEs", Journal of manufacturing technology management , p. 460-471.
- Pratama, A.A.N., (2016), “ *Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa tengah*”, Jurnal Muqtasid, Vol. 7,No. 1.
- Prawirosentono, Suyadi., (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPF.
- Profile Telkomsel, yang tersedia di <https://www.telkomsel.com/about-us/our-story> , di akses pada tanggal 7 Oktober 2020
- Qasrawi, B.T., Almahamid, S.M., Qasrawi, S.T., (2017), *The impact of TQM practices and KM processes on organisational performance: an empirical*

- investigation. *International Journal Quality Reliability Management*, p. 1034-1055.
- Roscoe, J.T., (1975), *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*, 2<sup>nd</sup> Edition. New York : Holt Rinehart & Winston.
- Samson, D. dan Terziovski, M., (1999), “*The Relationship Between Total Quality Management Practices And Operational Performance*”, *Journal of Operations Management* (4), p. 393-409
- Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R.G., (1989). “*An instrument for measuring the critical factors of quality management*”. *Decision Sciences* , p. 810–829.
- Schuler, R. S. & Susan E. J., (1999), *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*, Edisi Ke-6, Jilid 2. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Sekaran, Uma., (2008), *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie, R., (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sugiyono., (2007), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Shafiq, M., Lasrado, F., Hafeez, K., (2017). *The effect of TQM on organisational performance: empirical evidence from the textile sector of a developing*

- country using SEM. *Total Quality Management Business . Excell*, p. 122.
- Singh, V., Kumar, A., Singh, T., (2018), *Impact of TQM on organisational performance: the case of Indian manufacturing and service industry. Operation Research Perspective*, p. 199- 217.
- Siva, V., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Zobel, T., Isaksson, R., (2016), “*The support of Quality Management to sustainable development*”: a literature review. *Journal Cleaner Production*. 138, p. 148- 157.
- Sugiyono., (2007), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono., (2011), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono., (2014), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi., (2013), *Aplikasi Statistika dalam Penelitian Konsep Statistika yang Lebih Komprehensif*. Jakarta: Change Publication.
- Supriyanto., (2008), “ *Tiap empat menit telepon CS telkomsel mati*”, yang tersedia di [https://news.detik.com/suara-pembaca/d-1007661/tiap-empat-menit-telepon-cs telkomsel-mati](https://news.detik.com/suara-pembaca/d-1007661/tiap-empat-menit-telepon-cs-telkomsel-mati) , diakses pada tanggal 7 Oktober 2020
- Tjiptono, Fandy & Diana, Anastasia., (2003). *Total Quality Management*, Edisi 4. Yogyakarta: Andi Offset.



- Ugboro, I.O & Obeng. K., (2000). “*Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction in TQM organizations*”: an emperical tudy, *Journal of Quality*, p. 247-272.
- V. Khanna and R. Gupta., (2014) *Comparative study of the impact of competency based training on 5"S" and TQM : A case study*, *International Journal of Quality and Reliability Management* 31(3), p. 238-260.
- Wahyuni, N, (2014), “ *Uji Validitas dan Reliabilitas*”, yang tersedia di <https://qmc.binus.ac.id/2014/11/01/u-j-i-v-a-l-i-d-i-t-a-s-d-a-n-u-j-i-r-e-l-i-a-b-i-l-i-t-a-s/>, diakses pada tanggal 10 Mei 2020.
- Yamit, Zulian., (2005), *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Edisi Pertama, Cetakan Keempat. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Zehir, Cemal and Esin, Sadikoglu., (2009), “*The relationship between total quality management (TQM) practices and organizational performance: An empirical investigation*”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 11, No. 3, p. 140-156.
- Zulganef.,(2006), *Pemodelan Persamaan Struktural & Aplikasinya Menggunakan Amos 5*. Bandung: Pustaka.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### SURAT PERMOHONAN PENGISIAN KUESIONER

Hal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Yth : Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden

Di Tempat.

Dengan hormat,

Untuk memenuhi persyaratan di dalam menyelesaikan pendidikan Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang sedang melakukan penelitian tentang “ PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN ”

Sehubungan dengan hal tersebut, saya mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan petunjuk pengisiannya. Kuesioner ini di tulis untuk menilai kinerja perusahaan dengan melalui Total Quality Management di tempat Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden bekerja.

Kuesioner yang saya berikan ini, mohon Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden memberikan jawaban yang sejujurnya dan sesuai dengan keadaan yang terjadi. Semua informasi yang Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden berikan, hanya digunakan untuk keperluan penelitian saja dan terjaga kerahasiaannya sesuai dengan etika dalam penelitian.

Atas kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/i Responden yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih

Kudus, 29 Maret 2020

Umi Nabila Adani

NIM 16311140

### **Petunjuk Pengisian Kuisisioner**

1. Tulislah terlebih dahulu identitas anda pada kolom yang tersedia.
2. Isilah dengan jawaban yang paling sesuai dengan keadaan anda dengan memberi tanda centang dari pertanyaan di bawah ini:

STS : Sangat tidak setuju

TS : Tidak setuju

N : Netral

S : Setuju

SS : Sangat setuju

3. Dalam satu nomer tidak boleh terdapat dua centang

### **Identitas Responden**

1. Nama :

2. Usia :      a. 20-30 tahun      c. 41-50 tahun

                    b. 31-40 tahun      d. > 50 tahun

3. Jenis Kelamin :      a. Perempuan

                                    b. Laki-Laki

4. Pendidikan :      a. SMA      c. S1

                                    b. D3      d. S2

5. Masa Kerja :      a. > 1 tahun      c. 16-25 tahun

                                    b. 5-15 tahun      d. > 25 tahun

6. Jabatan :



### A. Fokus Pada Pelanggan

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan telah melakukan pengukuran dan pemenuhan kepuasan pelanggan dengan baik.					
2	Perusahaan menyelesaikan keluhan pelanggan dengan cepat.					
3	Ukuran kepuasan di perusahaan dapat diandalkan					
4	Perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan					

### B. Perbaikan Berkesinambungan

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Perbaikan pelayanan di dalam perusahaan sangat mempertimbangkan masukan dari pelanggan.					
2	Perbaikan pelayanan dilakukan secara terus-					

	menerus.					
3	Perusahaan menetapkan target dalam perbaikan berkelanjutan.					
4	Permintaan dari konsumen merupakan patokan di dalam pengembangan produk					

### C. Pelibatan dan Pemerdayaan

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Karyawan didorong dapat mengembangkan cara-cara baru untuk menyediakan produk dan layanan yang lebih baik.					
2	Karyawan dilibatkan di dalam pengambilan keputusan.					
3	Perusahaan mengembangkan keterlibatan karyawan untuk mengelola semua aspek kualitas.					
4	Karyawan dilatih untuk melakukan pekerjaan lebih dari satu.					

#### D. Overall Quality

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan sesuai dengan standar yang ditentukan.					
2	Pimpinan bertanggung jawab mengenai kualitas produk perusahaan.					
3	Perusahaan mendukung proses peningkatan kualitas jangka pendek dan jangka panjang.					
4	Pengembangan kualitas produk melibatkan pelanggan.					

### E. Kepemimpinan

NO	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan perusahaan dapat bekerja sama dengan pihak lain dalam menyelesaikan masalah di dalam organisasi.					
2	Pimpinan menghasilkan kesepakatan dengan karyawan mengenai masa depan perusahaan.					
3	Pimpinan selalu mengoordinasi pelaksanaan kegiatan di dalam perusahaan.					
4	Pemimpin di dalam perusahaan menganggap peningkatan kualitas sebagai cara untuk meningkatkan laba.					

## F. Kinerja Perusahaan

No	Pernyataan	Pilihan jawaban				
		STS	TS	N	S	SS
1	Anggaran serta pengelolaan biaya perusahaan sudah tersusun dengan baik.					
2	Kapasitas produksi dari kartu telkomsel selalu meningkat setiap tahunnya.					
3	Laba perusahaan selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.					
4	Pengiriman produk kartu telkomsel dari kantor pusat ke kantor cabang selalu tepat waktu.					



## Lampiran 2

### Hasil Olah Data Kuesioner

Respon den	X1					X2					X3					X4					X5					Y				
	1	2	3	4	T o t a l	1	2	3	4	T o t a l	1	2	3	4	To t a l	1	2	3	4	To t a l	1	2	3	4	To t a l	1	2	3	4	Total
1	3	3	3	3	12	3	4	5	1	13	5	1	3	5	14	4	3	4	1	12	4	1	4	4	13	4	4	3	3	14
2	4	4	4	4	16	5	5	5	3	18	4	4	4	4	16	5	4	5	3	17	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16
3	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	3	3	14	3	4	4	3	14

4	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
5	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	1	6	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	2	3	4	13	4	3	4	2	13
6	5	4	4	4	1	7	4	4	4	3	1	5	5	4	4	4	17	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
7	4	4	4	4	1	6	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	16	4	2	4	2	12	4	3	4	4	15	4	4	4	3	15
8	4	4	4	4	1	6	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
9	4	4	4	4	1	6	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
10	4	4	4	4	1	6	2	4	4	2	1	2	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	3	3	14

11	3	3	4	3	1	3	4	4	3	1	3	3	3	3	3	12	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	
12	4	4	4	4	1	6	4	4	2	1	4	4	4	4	4	16	4	3	4	2	13	4	2	4	2	12	4	4	4	2	14	
13	4	5	4	4	1	7	4	5	5	3	1	7	4	3	5	5	17	5	3	4	2	14	4	3	4	3	14	4	4	4	5	17
14	4	5	4	5	1	8	4	5	4	4	1	7	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
15	4	4	4	4	1	6	4	4	4	1	6	4	4	4	4	16	4	2	4	2	12	2	2	4	4	12	4	4	4	4	16	
16	4	4	4	4	1	6	4	4	5	1	7	4	4	4	5	17	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17	4	5	4	4	17	
17	4	4	4	4	1	6	4	4	4	1	4	4	2	4	4	14	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	

18	4	4	4	4	1	6	2	4	4	1	1	4	2	4	5	15	4	2	4	2	12	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
19	4	4	4	2	1	4	2	4	4	1	1	4	2	4	4	14	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
20	4	4	4	4	1	6	2	4	4	2	2	4	2	4	4	14	4	4	4	2	14	4	4	4	4	16	2	4	3	3	12
21	4	4	4	2	1	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	16	4	2	4	2	12	3	3	4	4	14	3	3	3	3	12
22	4	4	4	4	1	6	3	4	4	4	5	4	4	4	4	16	4	2	4	2	12	4	4	4	4	16	3	3	3	3	12
23	4	4	3	4	1	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	16	4	2	4	3	13	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13
24	4	4	4	3	1	5	4	4	4	2	4	4	3	4	4	15	4	4	4	2	14	4	3	4	4	15	4	3	3	3	13

25	4	4	4	2	1	4	2	4	4	2	2	4	2	2	4	12	4	4	4	1	13	3	2	4	4	13	2	4	3	3	12
26	4	4	4	2	1	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	12	4	4	4	1	13	3	2	4	4	13	2	4	3	3	12
27	4	4	4	2	1	4	2	3	4	2	1	4	2	2	4	12	4	4	4	1	13	3	2	4	4	13	2	4	3	3	12
28	4	4	4	4	1	6	3	4	4	2	3	4	4	4	4	16	4	4	4	1	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
29	4	4	4	4	1	6	4	4	4	1	3	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	1	6	4	4	4	1	3	5	3	4	4	16	4	4	4	1	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
31	4	4	4	4	1	6	3	4	4	1	2	4	4	3	4	15	4	4	4	1	13	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16

32	4	4	4	4	1	6	2	4	4	1	1	4	3	3	4	14	4	4	4	1	13	3	3	4	5	15	4	4	4	4	16
33	4	4	4	4	1	6	4	4	4	1	3	4	4	2	4	14	4	4	4	1	13	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16
34	3	3	5	5	1	6	5	5	5	5	0	5	3	4	4	16	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19	5	3	4	4	16
35	5	5	5	5	2	0	5	4	3	3	5	5	4	4	4	17	3	3	3	4	13	3	3	3	4	13	5	4	3	3	15
36	4	4	4	3	1	5	5	4	4	1	4	5	3	5	5	18	5	5	5	4	19	4	3	5	5	17	5	5	5	5	20
<b>Mean</b>	<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	<b>2,5</b>	<b>3,1</b>	<b>4,1</b>	<b>3,3</b>	<b>3,7</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>3,6</b>	<b>4,0</b>	<b>2,2</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>

### Lampiran 3

#### Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### Uji Validitas

##### X1

#### Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Fokus Pada Pelanggan
X1.1	Pearson Correlation	1	.798**	.776**	.521**	.899**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
X1.2	Pearson Correlation	.798**	1	.596**	.484**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.003	.000
	N	36	36	36	36	36
X1.3	Pearson Correlation	.776**	.596**	1	.622**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X1.4	Pearson Correlation	.521**	.484**	.622**	1	.796**
	Sig. (2-tailed)	.001	.003	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Fokus Pada Pelanggan	Pearson Correlation	.899**	.829**	.878**	.796**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**X2**

**Correlations**

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Perbaikan Berkesinambungan
X2.1	Pearson Correlation	1	.769**	.625**	.431**	.847**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.009	.000
	N	36	36	36	36	36
X2.2	Pearson Correlation	.769**	1	.707**	.564**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X2.3	Pearson Correlation	.625**	.707**	1	.510**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000
	N	36	36	36	36	36
X2.4	Pearson Correlation	.431**	.564**	.510**	1	.731**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.001		.000
	N	36	36	36	36	36
Perbaikan Berkesinambungan	Pearson Correlation	.847**	.913**	.857**	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**X3**

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Pelibatan dan Pemberdayaa n
X3.1	Pearson Correlation	1	.126	.530**	.548**	.694**
	Sig. (2-tailed)		.463	.001	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
X3.2	Pearson Correlation	.126	1	.372*	.346*	.657**
	Sig. (2-tailed)	.463		.025	.039	.000
	N	36	36	36	36	36
X3.3	Pearson Correlation	.530**	.372*	1	.581**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.001	.025		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X3.4	Pearson Correlation	.548**	.346*	.581**	1	.786**
	Sig. (2-tailed)	.001	.039	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Pelibatan dan Pemberdayaan	Pearson Correlation	.694**	.657**	.852**	.786**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**X4**

**Correlations**

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Overall Quality
X4.1	Pearson Correlation	1	.485**	.657**	.281	.772**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.097	.000
	N	36	36	36	36	36
X4.2	Pearson Correlation	.485**	1	.449**	.627**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.003		.006	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X4.3	Pearson Correlation	.657**	.449**	1	.300	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006		.075	.000
	N	36	36	36	36	36
X4.4	Pearson Correlation	.281	.627**	.300	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.097	.000	.075		.000
	N	36	36	36	36	36
Overall Quality	Pearson Correlation	.772**	.852**	.746**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**X5**

**Correlations**

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	Kepemimpin an
X5.1	Pearson Correlation	1	.786**	.590**	.642**	.891**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X5.2	Pearson Correlation	.786**	1	.606**	.584**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X5.3	Pearson Correlation	.590**	.606**	1	.695**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	36	36	36	36	36
X5.4	Pearson Correlation	.642**	.584**	.695**	1	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	36	36	36	36	36
Kepemimpina n	Pearson Correlation	.891**	.876**	.820**	.847**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Y

**Correlations**

		Y1	Y2	Y3	Y4	Kinerja Perusahaan
Y1	Pearson Correlation	1	.426**	.548**	.528**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.010	.001	.001	.000
	N	36	36	36	36	36
Y2	Pearson Correlation	.426**	1	.505**	.612**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.010		.002	.000	.000
	N	36	36	36	36	36
Y3	Pearson Correlation	.548**	.505**	1	.530**	.772**
	Sig. (2-tailed)	.001	.002		.001	.000
	N	36	36	36	36	36
Y4	Pearson Correlation	.528**	.612**	.530**	1	.843**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001		.000
	N	36	36	36	36	36
Kinerja Perusahaan	Pearson Correlation	.809**	.776**	.772**	.843**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	36	36	36	36	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Uji Reliabilitas

### X1(Fokus pada pelanggan)

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	4



#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	11.0556	3.425	.811	.790
X1.2	10.9722	3.856	.712	.834
X1.3	11.0000	3.543	.779	.804
X1.4	11.1389	3.494	.601	.887

### X2 (Perbaikan berkesinambungan)

#### Case Processing Summary

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	10.1389	4.523	.721	.815
X2.2	10.2500	4.021	.826	.767
X2.3	10.0556	4.283	.724	.814
X2.4	10.4722	5.228	.563	.874

**X3 (Pelibatan dan pemberdayaan)**

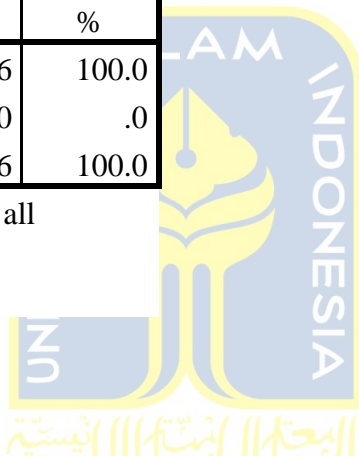
**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	4



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	11.1111	2.844	.492	.673
X3.2	11.6667	2.686	.346	.766
X3.3	11.4444	1.968	.648	.566
X3.4	11.1111	2.730	.647	.607

#### X4 (Overall quality)

##### Case Processing Summary

		N	%
Valid		36	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	5

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	24.3333	19.600	.692	.769
X4.2	24.5556	18.083	.785	.738
X4.3	24.3889	20.644	.676	.784
X4.4	24.9167	20.079	.634	.781
Overall Quality	14.0278	6.313	1.000	.775

#### X5 (Kepemimpinan)

##### Case Processing Summary

		N	%
Valid		36	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>		0	.0
Total		36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1	10.6944	3.533	.784	.826
X5.2	10.8889	3.644	.761	.836
X5.3	10.5000	4.371	.711	.860
X5.4	10.5833	3.850	.718	.852

**Y (Kinerja perusahaan)****Case Processing Summary**

	N	%
Valid	36	100.0
Cases Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	10.8611	2.694	.595	.778
Y2	10.8333	3.229	.615	.757
Y3	10.9722	3.456	.641	.758



Y4	11.1667	2.714	.681	.722
----	---------	-------	------	------

#### Lampiran 4

#### Hasil Uji T

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.928	1.317		-.704	.487
1 Fokus Pada Pelanggan	.189	.091	.208	2.086	.046
Perbaikan Berkesinambungan	.176	.075	.217	2.340	.026
Pelibatan dan Pemberdayaan	.270	.127	.245	2.116	.043
Overall Quality	.248	.097	.277	2.544	.016
Kepemimpinan	.197	.094	.225	2.103	.044

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

#### Lampiran 5

#### Hasil Uji F

##### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	147.290	5	29.458	30.197	.000 <sup>b</sup>
Residual	29.266	30	.976		
Total	176.556	35			

a. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

- b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Perbaikan Berkesinambungan, Fokus Pada Pelanggan, Overall Quality, Pelibatan dan Pemberdayaan

## Lampiran 6

### Hasil Uji Koefisien Determinasi

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.807	.98769

- a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Perbaikan Berkesinambungan, Fokus Pada Pelanggan, Overall Quality, Pelibatan dan Pemberdayaan

- b. Dependent Variable: Kinerja Perusahaan

