

**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN DISTRIBUSI
WILAYAH II PADA PT. PETROKIMIA GRESIK**

Artikel Ilmiah



Oleh :

DEWI MONIKA MATUAN

2010310365

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA**

2014

**ENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN DISTRIBUSI
WILAYAH II PADA PT. PETROKIMIA GRESIK**

ARTIKEL ILMIAH

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi**



Oleh :

DEWI MONIKA MATUAN

NIM : 2010310365

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2014**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Dewi Monika Matuan
Tempat, Tanggal Lahir : Jayapura, 02 Juni 1991
N.I.M : 2010310365
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN DISTRIBUSI WILAYAH II PADA PT. PETROKIMIA GRESIK

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal: 16 Mei 2014



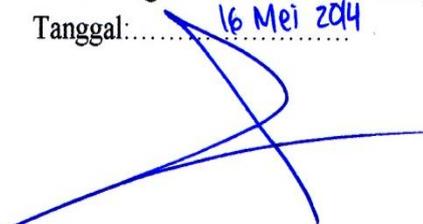
(Triana Mayasari, SE., Ak., M.Si)

Co - Dosen Pembimbing,
Tanggal: 16 Mei 2014



(Dr. Drs. Djuwari, M.Hum)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,
Tanggal: 16 Mei 2014



(Supriyati, SE., Ak., M.Si)

**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN BAGIAN DISTRIBUSI WILAYAH II
PADA PT. PETROKIMIA GRESIK**

Dewi Monika Matuan
STIE Perbanas Surabaya
Email: 2010310365@students.perbanas.ac.id

***THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IMPLEMENTATION ON
THE EMPLOYEES' PERFORMANCE IN DIVISION OF DISTRIBUTION REGION II
AT PT PETROKIMIA GRESIK***

ABSTRACT

Globalization period has created business competitif while pushing manufacturing industries to produce high quality goods according to the customer's desire. Total quality management's approach is suitable for manufacturing industries to respond their challenge. Total Quality Management (TQM) is an approach to maximize the competitiveness of organizations through a focus on customers, continuous improvement of products, services, labor, and environmental processes. This research empirically investigated the influence of TQM's dimension with focus on customer, continuous process improvement, and total involvement towards employees' performance. The research was conducted at division Distribution Region II of PT. Petrokimia Gresik with respondents consisting of 33 employees. Analysis used to answer the hypothesis was multiple regression. The result showed that focus on customer and continuous process improvement have no effect on the employees' performance. Among the three dimensions, only total involvement has effect on the employees' performance.

Key words: Total Quality Management (TQM), focus on customer, continuous process improvement, total involvement, employee performance

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini telah melanda semua aspek kehidupan. Aspek bisnis dan manajemen di Indonesia turut merasakan dampak globalisasi tersebut. Semakin hari persaingan bisnis semakin kompetitif. Tantangan kompetitif ini muncul karena adanya peningkatan persaingan produsen baik di pasar domestik maupun Internasional memberikan kesempatan lebih besar kepada konsumen untuk memilih produk yang dibutuhkan. Dinamika persaingan yang ketat ini menuntut semua sektor industri untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan.

Perusahaan perlu menggunakan strategi terbaik agar dapat menghadapi tuntutan konsumen dan bertahan dalam pasar global. Salah satu strategi manajemen yang dapat digunakan adalah *Total Quality Management (TQM)* atau manajemen total terpadu. Pendekatan *TQM* harus dilakukan oleh industri modern untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi, dan meningkatkan produktivitas industri. *Total Quality Management (TQM)* didefinisikan sebagai cara meningkatkan kinerja terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi proses, dalam setiap area fungsional

organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Tony Wijaya, 2011: 68). Gaspers (2005) dalam Musran (2010) menyatakan penerapan TQM juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan. Biaya produksi lebih ekonomis, karena peningkatan kualitas mengurangi produk cacat, *rework*, dan *scrap*, sehingga meningkatkan laba perusahaan.

Kualitas produk dan jasa didefinisikan sebagai keseluruhan gabungan karakteristik produk dan jasa yang dihasilkan dari pemasaran, rekayasa, produksi, dan pemeliharaan yang membuat produk dan jasa tersebut dapat digunakan memenuhi harapan pelanggan atau konsumen (Tony Wijaya, 2011: 11). Kualitas tidak hanya diukur dari hasil akhir produksi, tetapi lebih pada manajemen organisasi secara keseluruhan dalam proses produksi. Kualitas produk yang terbaik dan sesuai dengan harapan *customers* dapat diwujudkan melalui perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan, proses manajemen, serta lingkungan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan aktivitas yang paling penting dalam mengelola manajemen, hal ini dilakukan untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara menyeluruh. Kinerja yang dilakukan karyawan mempengaruhi

jumlah kontribusi yang diberikan kepada perusahaan termasuk pelayanan yang berkualitas. Kesuksesan dari perusahaan dapat dilihat dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawan perusahaan, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar karyawan mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik atau buruk kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Petrokimia Gresik dengan responden karyawan bagian Distribusi Wilayah II. PT Petrokimia Gresik yang merupakan perusahaan milik negara dan produsen pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk dan non pupuk. Keberadaan PT Petrokimia Gresik adalah untuk mendukung program Pemerintah meningkatkan produksi pertanian nasional. Pendekatan TQM sangat cocok digunakan pada industri ini karena akan mengurangi produk cacat, *rework* dan *scrap* serta meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang diatas tersebut, penulis memilih judul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Distribusi Wilayah II Pada PT. Petrokimia Gresik.”

RERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Institusional (kelembagaan)

Jones dalam Andre Dwijanto (2009) mendefinisikan teori institusional (kelembagaan) sebagai berikut :

“Teori yang mempelajari bagaimana organisasi dapat meningkatkan kemampuannya untuk bertumbuh dan bertahan dalam suatu lingkungan persaingan, dengan cara memuaskan *stakeholder* mereka.”

Pelanggan, karyawan, atau semua kelompok yang mengendalikan pasokan sumberdaya yang terbatas, merupakan

stakeholder organisasi. Menurut teori ini, pengertian istitusi atau kelembagaan bukan dalam arti fisik, tetapi dalam pengertian mengenai nilai – nilai, regulasi, norma, kebiasaan atau budaya, yang semuanya terrefleksi dalam kegiatan ekonomi.

TQM merupakan sistem manajemen yang menghendaki komitmen total dari manajemen untuk meningkatkan kualitas sesuai harapan pelanggan dan sebagai upaya memaksimalkan daya saing organisasi.

Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Murfidin dan Mahfud (2007:130), *TQM* adalah suatu metode manajemen mutu terhadap sebuah organisasi yang dipandang sebagai sebuah sistem di mana setiap pekerjaan, setiap pekerjaan, setiap proses, dan setiap orang menjalankan peranannya dengan benar dan terpadu sehingga organisasi mampu menghasilkan keluaran yang dapat memenuhi harapan pelanggan, secara tepat waktu, tepat standar dan bebas dari segala macam cacat atau kerusakan.

Total Quality Management (TQM) didefinisikan sebagai cara meningkatkan kinerja terus – menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi proses, dalam setiap area fungsional organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Tony Wijaya, 2011 : 68).

Pengertian *TQM* yang dikemukakan oleh para ahli secara general sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang menghendaki komitmen total dari manajemen untuk meningkatkan kualitas melalui pengolahan SDM dan modal yang tersedia agar menghasilkan produk sesuai harapan pelanggan dan sebagai upaya memaksimalkan daya saing organisasi.

Prinsip Utama *Total Quality Management*

Total Quality Management dapat memperbaiki kinerja manajemen dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tiga prinsip utama atau yang disebut gugus mutu dari *Total Quality Management* yang dikemukakan oleh Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) yaitu :

1. Fokus pada pelanggan (*customers focus*)

Yaitu pelanggan dalam konteks *TQM* adalah pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses

produksi. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan.

2. Perbaikan proses berkesinambungan (*continuous process improvement*)

Implementasi perbaikan proses dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : *plan, do, check, act*, dan *analyse* (siklus *PDCA*) yang memutar rodanya terus – menerus untuk mencegah terjadi kerusakan.

3. Keterlibatan terpadu (*total involvement*)

Keterlibatan terpadu merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan kompetitif. *Total involvement* terdiri atas dua elemen utama yaitu : (1) kepemimpinan (*leadership*), dan (2) pemberdayaan karyawan (*empowered work force*).

Tujuan dan manfaat *Total Quality Management*

Nasution (2005:42) menyebutkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan *Total Quality Management* yang berhasil sangat besar diantaranya:

1. Perbaikan kepuasan *customer*
2. Penghapusan kesalahan-kesalahan dan pemborosan
3. Peningkatan dorongan semangat kerja dan tanggung jawab pegawai
4. Peningkatan profitabilitas dan daya saing.

David H. Luthy (1997) dalam Murdifin dan Mahfud (2007:132) mengemukakan tujuan *TQM* ialah untuk mewujudkan permintaan jangka panjang dari masing – masing daerah pemasaran, karena hal tersebut akan menciptakan uang.

Fokus Pada Pelanggan

Menurut Nasution (2005:22) Pelanggan merupakan sosok yang harus dilayani. Dimana perhatian difokuskan pada kebutuhan dan harapan para

pelanggan. Untuk setiap organisasi yang menerapkan *TQM* harus benar-benar mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan harapan pelanggan agar bisa memuaskannya. Dimana produk/jasa yang dibuat atau diberikan haruslah sesuai dengan keinginan para pelanggan.

ISO 9001:2008 mencantumkan salah satu asas dalam *TQM* yaitu fokus pada pelanggan dimana organisasi bergantung pada pelanggannya sehingga hendaknya memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan mendatang, serta memenuhi dan berusaha melebihi harapan pelanggan. Asas ini menekankan bahwa perusahaan harus berusaha memberikan yang terbaik kepada pelanggan dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh loyalitas pelanggan.

Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovilla El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) mengelompokkan pelanggan dalam konteks *TQM* adalah pelanggan internal dan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan.

Perbaikan Proses Berkesinambungan

Total Quality Management dapat memperbaiki kinerja manajemen dalam perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Salah satu prinsip yang dikemukakan oleh Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovilla El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) yaitu implementasi perbaikan proses dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu siklus PDCA yang terdiri dari *Plan, Do, Check, Act*, dan *Analyse* yang memutar rodanya terus – menerus untuk mencegah terjadi kerusakan. Siklus *PDCA* ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset desain, produksi, dan pemasaran) dalam

suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Perbaikan berkesinambungan dalam ISO 9001:2008 dimana perusahaan seharusnya menjadikan asas ini sebagai sasaran tetap dalam organisasi. Menurut Nasution (2005:22) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan dimana setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

Keterlibatan terpadu

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena dengan adanya keterlibatan pegawai akan menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama, baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja.

Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2003:18) dalam Nurul (2012) mendefinisikan manfaat pelibatan karyawan yaitu: pertama, meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak – pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang – orang yang harus melaksanakannya.

Asas keterlibatan orang dalam ISO 9001:2008 menyebutkan bahwa orang pada semua tingkatan adalah inti dari sebuah organisasi dan keterlibatan penuh mereka memungkinkan kemampuannya dipakai untuk manfaat organisasi.

Keterlibatan terpadu merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan kompetitif. *Total involvement* terdiri atas dua elemen utama yaitu : (1) kepemimpinan (*leadership*), dan (2)

pemberdayaan karyawan (*empowered work force*).

Kinerja karyawan

Robbins (2006) dalam Nurul (2012) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau criteria yang ditetapkan oleh organisasi.

Definisi kinerja karyawan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:09) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hubungan Fokus Pelanggan dengan kinerja karyawan

Subsistem pertama dari *TQM* adalah fokus pada pelanggan. Hal ini menekankan pada perusahaan untuk dapat merumuskan harapan-harapan pelanggan. Harapan pelanggan akan terpuaskan bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi atau melampaui keinginan pelanggan. Kinerja karyawan diharapkan mengacu pada pemenuhan harapan pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa perusahaan.

H1 : Terdapat pengaruh signifikan fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan bagian Distribusi Wilayah II pada PT. Petrokimia Gresik

Hubungan Perbaikan Proses Berkesinambungan dengan Kinerja Karyawan

Perusahaan berupaya menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan dengan cara memperbaiki dan menemukan proses kerja secara berkesinambungan, dengan kata lain perbaikan proses berkesinambungan ini merupakan hasil kerja dari tahapan yang saling berhubungan dan harus dapat memproduksi produk atau jasa bermutu tinggi. Peningkatan mutu produk merupakan wujud dari optimalisasi kinerja

karyawan yang dapat meningkatkan laba perusahaan, dengan kata lain semakin optimal kinerja karyawan maka, mutu produk yang dihasilkan lebih baik.

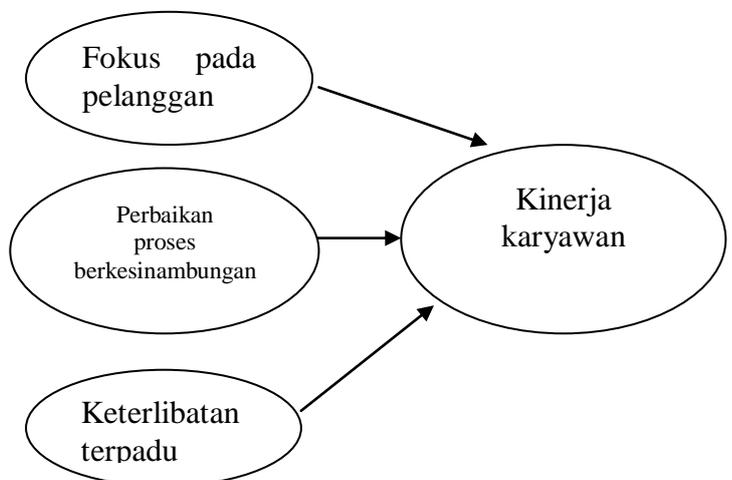
H2 : Terdapat pengaruh signifikan perbaikan proses berkesinambungan terhadap kinerja karyawan bagian Distribusi Wilayah II pada PT. Petrokimia Gresik

Hubungan Keterlibatan Terpadu dengan Kinerja Karyawan

Mutu produk – produk unggulan seperti yang dikemukakan diatas memerlukan suatu prasyarat yang tidak bisa diabaikan yaitu kerjasama atau keterlibatan terpadu antara semua personel tanpa terkecuali diperusahaan yang bersangkutan. Jadi, semua yang terkait harus secara bersama - sama untuk terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan pasar. Keterlibatan terpadu melalui kepemimpinan dan pemberdayaan karyawan yang baik merupakan cara efektif meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan laba perusahaan.

H3 : Terdapat pengaruh signifikan keterlibatan terpadu terhadap kinerja karyawan bagian Distribusi Wilayah II pada PT. Petrokimia Gresik.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Klasifikasi Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Petrokimia Gresik. Sampel diartikan sebagai bagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. Alasan pengambilan sampel dengan metode *purposive sampling* karena pengambilan sampel didasarkan pada pertimbangan tertentu dari peneliti.

Data Penelitian

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh melalui penyebaran kuisioner yang dibagikan secara langsung kepada responden. Pembagian kuisioner dimaksudkan agar kuisioner tersebut benar-benar sampai kepada responden yang dituju dan agar tingkat pengembalian tinggi.

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: Variabel Independen yaitu fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan terpadu (X3). Variabel Dependen (Y) yaitu kinerja karyawan.

Definisi Operasional Variabel

Fokus pada pelanggan

Prinsip fokus pada pelanggan merupakan suatu upaya pembentukan produk dan operasi perusahaan berdasarkan keinginan pelanggan dengan tujuan memenuhi kepuasan pelanggan. Indikator dalam prinsip fokus pada pelanggan yaitu mengidentifikasi pelanggan, memenuhi harapan – harapan pelanggan, dan mekanisme untuk mendengarkan pelanggan. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuisioner

dari penelitian terdahulu, yang terdiri dari delapan pertanyaan dengan 5 skala likert.

Perbaikan Proses Berkesinambungan

Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan dimana setiap produk dan atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/ lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat.

Indikator yang digunakan untuk mengukur perbaikan proses berkesinambungan yaitu menetapkan masalah, identifikasi dan proses dokumentasi, mengukur kinerja, mengerti tentang berbagai masalah, mengembangkan ide – ide, evaluasi dan implementasi pemecahan masalah. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuisioner dari penelitian terdahulu, yang terdiri dari delapan pertanyaan dengan 5 skala likert.

Keterlibatan terpadu

Keterlibatan terpadu merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan kompetitif. *Total involvement* terdiri atas dua elemen utama yaitu : (1) kepemimpinan (*leadership*), dan (2) pemberdayaan karyawan (*empowered work force*). Keterlibatan dari para manajer, supervisor, dan segenap karyawan dengan menggunakan seluruh kompetensi dan kemampuan untuk mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan merupakan kunci keberhasilan melaksanakan *TQM*.

Indikator yang digunakan untuk prinsip keterlibatan terpadu terdiri atas:

- a) Kepemimpinan : visi, misi, nilai, kebijakan, sasaran dan tujuan, serta metodologi.
- b) Pemberdayaan karyawan : membangun kesejajaran,

membangun kemampuan, dan membangun kepercayaan.

Variabel ini diukur dengan menggunakan kuisisioner dari penelitian terdahulu, yang terdiri dari delapan pertanyaan dengan 5 skala likert.

Kinerja karyawan

Definisi kinerja karyawan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2006:09) bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan terdiri dari: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan pekerjaan, keandalan, kerjasama kemampuan beradaptasi, pelayanan, keluwesan, pemeliharaan dan kemampuan menjaga aset. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuisisioner dari penelitian terdahulu, yang terdiri dari delapan pertanyaan dengan 5 skala likert

Alat Analisis

Untuk menguji hubungan pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan maka digunakan model regresi berganda Alasan dipilihnya model regresi berganda karena untuk menguji pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui hubungan tersebut, maka berikut adalah persamaan regresinya:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan
 α = konstanta
 $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = Koefisien Variabel Bebas
 X_1 = Fokus pada Pelanggan
 X_2 = Perbaikan proses berkesinambungan
 X_3 = Keterlibatan Terpadu
 e = Variabel Pengganggu (*error*)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Deskriptif

Responden sebagai sampel penelitian, dengan jumlah sebanyak 33 orang yang kesemuanya adalah karyawan Distibusi Wilayah II PT. Petrokimia Gresik. Profil responden yang berpartisipasi di dominasi oleh karyawan laki – laki sebanyak 28 orang (84,8%). Apabila dikelompokkan menurut usia yang paling mendominasi yaitu kisaran 26-30 tahun sebanyak 14 orang (42,4%). Apabila dikelompokkan menurut pendidikan terakhir di dominasi paling banyak dari SMA sebanyak 17 orang (51,5%). Apabila dikelompokkan menurut masa kerja yang paling mendominasi, yaitu untuk masa kerja > 10 tahun sebanyak 16 orang (48,5%).

Tabel 1
Hasil Analisis Deskriptif

| Variabel | N | Minimum | Maksimum | Rata – Rata |
|-----------------------------------|----|---------|----------|-------------|
| Fokus pada Pelanggan | 33 | 4,00 | 4,21 | 4,10 |
| Perbaikan proses berkesinambungan | 33 | 3,76 | 4,33 | 4,11 |
| Keterlibatan terpadu | 33 | 3,85 | 4,30 | 4,08 |
| Kinerja Karyawan | 33 | 4,09 | 4,42 | 4,25 |

Sumber: Data diolah

Pada tabel 1 dapat diketahui bahwa rata-rata seluruh responden berpendapat dalam penerapan TQM yang terkait dalam fokus pada pelanggan dalam perusahaan yang dilihat dari total mean 4,10. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan berorientasi pada pelanggan dengan upaya memberi pengarahannya tentang pentingnya mengetahui arti pelanggan sesungguhnya serta berupaya memuaskan pelanggan dengan memperhatikan adanya masukan-masukan dan umpan balik dari pelanggan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global.

Jawaban responden terkait dengan variabel perbaikan proses berkesinambungan termasuk dalam penilaian baik dilihat dari nilai total mean sebesar 4,11. Perbaikan proses berkesinambungan dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat, dimana manajer memberikan pengarahannya untuk melakukan proses perbaikan kerja dengan mengevaluasi pekerjaan setiap hari, mendokumentasikan data-data karyawan, serta mendukung ide-ide inovatif dari karyawan dan selalu menginformasikan tipe-tipe pelanggan. Pentingnya perbaikan proses berkesinambungan untuk meningkatkan menghasilkan produk sesuai harapan pelanggan, sehingga pelanggan bertahan bahkan bertambah menggunakan produk perusahaan yang akhirnya menciptakan laba perusahaan.

Hasil menunjukkan bahwa hampir seluruh rata-rata jawaban item pernyataan responden terhadap pernyataan variabel keterlibatan terpadu dalam perusahaan termasuk didalam penilaian baik yang dilihat dari nilai total mean 4,08. Responden berpendapat bahwa penerapan TQM harus melibatkan seluruh komponen perusahaan dengan membangun kerjasama dan kepercayaan antara pimpinan dan karyawan, untuk mencapai tujuan perusahaan baik jangka pendek atau jangka panjang. Keterlibatan terpadu tercermin dari manajer yang memberikan pandangan visi, misi, dan tujuan

perusahaan serta komitmen mutu kepada karyawan serta meningkatkan kemampuan karyawan. Keberhasilan perusahaan ditentukan dari adanya kerjasama yang melibatkan segala personel perusahaan untuk bersama-sama meningkatkan daya saing.

Terlihat bahwa hampir seluruh rata-rata jawaban item pernyataan responden mengindikasikan adanya persepsi kinerja karyawan termasuk dalam penilaian setuju yang dilihat dari nilai total mean 4,25. Setiap individu karyawan mampu bekerjasama dalam tim untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya serta fleksibel dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Daya tahan tinggi terhadap pekerjaan serta fleksibilitas dalam bekerjasama dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan diukur dalam suatu periode untuk pekerjaan tertentu dengan kriteria tertentu.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa secara keseluruhan pernyataan dinyatakan valid. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan ketentuan Cronbach Alpha $> 0,70$ menunjukkan bahwa secara keseluruhan alat ukur tersebut dapat diandalkan.

Uji Normalitas

Hasil analisis statistik Kolmogorov-Smirnov Z, menunjukkan dapat diketahui bahwa besarnya nilai uji Kolmogorov Smirnov adalah sebesar 0,454 dan signifikan pada 0,857 yang nilai signifikansinya jauh di atas $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dijelaskan residual data terdistribusi normal.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dengan melakukan analisis regresi linear berganda dengan persamaan :

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + e$$

Sehingga

$$Y = 25,177 + 0,201.X_1 - 0,60.X_2 + 0,534.X_3 + e$$

Hasil dari pengujian hipotesis dengan menggunakan regresi linear berganda yaitu nilai konstanta sebesar 25,177, mengandung pengertian bahwa tanpa adanya variabel bebas yang terdiri dari fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan terpadu (X3) maka besarnya nilai variabel kinerja karyawan sebesar 25,177. Koefisien regresi dari variabel fokus pada pelanggan (X1) adalah sebesar 0,201, artinya jika fokus pada pelanggan (X1) meningkat satu satuan atau seratus persen maka, kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,201 dengan perbaikan proses berkesinambungan (X2) dan keterlibatan terpadu (X3) tetap. Tanda positif melambangkan hubungan yang searah antara fokus pada pelanggan (X1) dengan kinerja karyawan (Y). Koefisien regresi dari variabel perbaikan proses berkesinambungan (X2) adalah sebesar -0,060, nilai ini mengandung pengertian bahwa perbaikan proses berkesinambungan (X2) meningkat satu satuan atau seratus persen, maka menyebabkan kinerja karyawan (Y) mengalami penurunan sebesar -0,060 dengan anggapan fokus pada pelanggan (X1) dan keterlibatan terpadu (X3) tetap. Tanda negatif melambangkan hubungan yang tidak searah antara perbaikan proses berkesinambungan (X2) dengan kinerja karyawan (Y). Koefisien regresi dari variabel keterlibatan terpadu (X3) adalah sebesar 0,534 nilai ini mengandung pengertian bahwa keterlibatan terpadu (X3) meningkat satu satuan atau seratus persen, maka menyebabkan kinerja karyawan (Y) mengalami peningkatan sebesar 0,534 dengan anggapan fokus pada

pelanggan (X1) dan perbaikan proses berkesinambungan (X2) tetap. Tanda positif melambangkan hubungan yang searah antara keterlibatan terpadu (X3) dengan kinerja karyawan (Y).

Pada analisis regresi yang menunjukkan nilai $F = 7,337$ dengan tingkat signifikansi 0,001 karena tingkat signifikansi jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Nilai $\text{adjust } R^2$ adalah 0,373 hal ini berarti 37,3 % variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variasi dari fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan dan keterlibatan terpadu. Sedangkan sisanya (100% - 37,3% = 63,7 %) dijelaskan oleh sebab ini diluar model. Standar Error of estimate (SEE) sebesar 2,582 dimana semakin kecil kesalahan standart error akan membuat regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

Hasil uji t pada Variabel fokus pada pelanggan memiliki signifikansi 0,231 jauh diatas 0,05 yang artinya variabel fokus pada pelanggan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Signifikansi variabel perbaikan proses berkesinambungan sebesar 0,678 jauh diatas 0,05 yang artinya variabel perbaikan proses berkesinambungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel keterlibatan terpadu memiliki signifikansi sebesar 0,003 dibawah 0,05 dapat dikatakan bahwa variabel keterlibatan terpadu memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian dimensi TQM yang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan distribusi wilayah II PT. Petrokimia Gresik hanya keterlibatan terpadu.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan uraian yang telah dikemukakan pada bab-

bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Total Quality Management secara keseluruhan masuk kategori penilaian baik. Penilaian ketiga variabel subsistem tersebut adalah :

- a. Fokus pada pelanggan masuk dalam kategori penilaian baik dengan nilai rata-rata 4,11.
- b. Perbaikan proses berkesinambungan dalam masuk kategori penilaian baik dengan nilai rata-rata 4,10
- c. Keterlibatan terpadu masuk kategori dalam kategori penilaian baik dengan nilai rata-rata 4,08.

Kinerja karyawan masuk kategori penilaian sangat setuju dengan nilai rata – rata 4,25. Fokus pada pelanggan secara parsial terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik. Perbaikan proses berkesinambungan secara parsial terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik.

Keterlibatan terpadu secara parsial terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan bagian Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik.

Berdasarkan hasil analisis yang didapat, peneliti memiliki keterbatasan bahwa :

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu bagian dari satu perusahaan saja yakni Distribusi Wilayah II PT Petrokimia Gresik maka hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lainnya yang sejenis dan tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan lainnya yang tidak sejenis.
2. Tidak ada wawancara dengan responden untuk mengakuratkan jawaban atas ketidaksigifikan dari variabel fokus pada pelanggan dan proses perbaikan berkesinambungan.

3. Responden penelitian ini hanya berjumlah tiga puluh tiga orang sehingga termasuk dalam sampel kecil yaitu minimal tiga puluh responden.

4. Data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang mendasar pada persepsi jawaban responden. Hal ini menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan sesungguhnya.

5. Pernyataan nomor 1,2,dan 3 pada kuesioner kinerja karyawan seharusnya dihilangkan atau tidak ada karena tidak sesuai dengan responden penelitian.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan maka penulis menyaarakan untuk penelitian selanjutnya agar untuk menggunakan atau menambah variabel *Total Quality Management* yang lain diluar variabel yang digunakan pada penelitian ini dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel lain diluar penelitian ini misalnya aspek lingkungan perusahaan, hubungan dengan pemasok, pendidikan dan pelatihan, obsesi yang tinggi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, dan lain lain. Lalu, direkomendasikan untuk menambah jumlah sampel dan perusahaan – perusahaan manufaktur lain yang sejenis, menambahkan wawancara untuk mengakuratkan data, dan diharapkan peneliti berikutnya disarankan untuk mengatur taraf kesalahan menjadi 0,01. Selain itu, Kuesioner harus disesuaikan dengan responden penelitian

DAFTAR RUJUKAN

- Agung Utama Dan Fahmi Radhi. 2009. “Penerapan *Total Quality Management* Dan *Just In Time* Terhadap Kinerja Operasional Dan Keunggulan Kompetitif”. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis* Vol 3. No 3. Pp 167-174.
- Andre Dwijanto Witjaksono. 2012. “Praktik Manajemen Mutu

- Terpadu Dan Hubungannya Dengan Formalisasi, Desentralisasi, Kualitas Produk, Serta Kinerja Organisasi”. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan* Vol 16. No 1. Pp 48-62.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Iwan Tjahjo Santoso, Djumilah Zain, Mintarti Rahayu, Dan Munawar Ismail. 2010. “Pengaruh Total Quality Management Dan ISO 9001:2000 Terhadap Kinerja Perusahaan Jasa Konstruksi Di Jawa Timur”. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol 8. No 3. Pp 623-630.
- Kaharan, Mehmet., Dan Nevzat Tetik. 2012.”The Determination Of The Effect Level On Employee Performance Of TQM Practices With Artificial Neural Networks: A Case Study On Manufacturing Industry Enterprises In Turkey”. *International Journal Of Bussuness And Social Science*, Pp 133 – 142.
- Kuncoro Mudrajat. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Nasution. 2005. *Manajemen Jasa Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nurul Indayati, Thoyib, Dan Rofiaty. 2012. “Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Brawijaya)”. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol 10. No 2. Pp 344-356.
- Murdifin Haming Dan Mahfud Nurnajamuddin. 2007. *Manajemen Produksi Modern Operasi Manufaktur Dan Jasa Buku 2*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Musran Munizu. 2010. “Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)”. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* Vol 12. No 2, Pp 185-194.
- Rika Hadiguna. 2009. *Manajemen Pabrik : Pendekatan Sistem Untuk Efisiensi Dan Efektivitas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Rovilla El Maghviroh Dan Eko Afriyanto. 2011. “Concequences Implementasi Total Quality Management”. *The Indonesian Accounting Review*. Vol 1. No 1. Pp 59-72
- Soewarso Hardjosoedarmo. 2004. *Total Quality Management*. Yogyakarta: ANDI
- Tonny Wijaya. 2011. *Manajemen Kualitas Jasa*. Jakarta: PT. Indeks