

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG SURABAYA BUKIT DARMO**

ARTIKEL ILMIAH

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



Oleh:

NUARSA WIHENDRA
NIM: 2009310423

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2013**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Nuarsa Wihendra
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 12 Januari 1991
N.I.M : 2009310423
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata I
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan
Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang
Surabaya Bukit Darmo.

Disetujui dan diterima baik oleh:

Dosen Pembimbing,

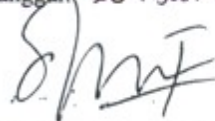
Tanggal: 28 Agustus 2013



(Dr.Dra. Rovila El Maghviroh, Ak.,M.Si,CMA)

Co. Dosen Pembimbing,

Tanggal: 28 Agustus 2013



(Dr.Drs. Djuwari, M.Hum)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Tanggal : 21 Oktober 2013



(Supriyati, S.E.,M.Si.,Ak)

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG SURABAYA BUKIT DARMO**

Nuarsa Wihendra
STIE Perbanas Surabaya
Email: nwihendra@gmail.com
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

The development of society knowledge is getting selective in choosing a bank, that is a bank that able to give high quality financial service for business and personal. Service or product quality is an important thing that must receive more attention from the company. Measurement can be done by implementing Total Quality Management. The purpose of this research is analyzing the influence of Total Quality Management on Employee Performance at Bank Tabungan Negara (Limited) Tbk, at Branch Office of Surabaya Bukit Darmo. In this research, there are five independent variables, those are: employee involvement, focus on customers, awarding system, commitment on quality and continuous improvement and employee performance as dependent variable. This research is done in Regency of PT. Bank BTN at Branch Office of Surabaya Bukit Darmo, through questionnaire distribution to 84 employees, with complete enumeration sample collection technique. Analysis tools that being used is SPSS 16 with Multiple Linear Test. The result of the research is different from previous research, in which employee involvement, focus on customers, commitment to quality and continuous improvement do not influence Employee Performance. Meanwhile, appreciation system with significance score 0.003 influence Employee Performance.

Key words: *Employee Involvement, Focus on Customers, Awarding System, Commitment to Quality, Continuous Improvement and Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini telah menjangkau berbagai aspek kehidupan terutama dalam hal dunia perbankan di Indonesia. Dalam hal ini perkembangan teknologi dan informasi menjadi acuan bagi terjadinya proses perkembangan dunia bisnis bagi suatu perbankan. Terjadinya proses globalisasi tersebut mengakibatkan banyak terjadinya persaingan pada industri perbankan sehingga terjadi pergesekan yang cukup besar. Agar suatu bank dapat memiliki keunggulan dalam skala global, perlu adanya pengelolaan secara seksama untuk memberikan banyak pilihan terhadap

nasabah sebagaimana memilih produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan baik.

Dalam hal ini, untuk meningkatkan kinerja bisnis industri perbankan harus mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* atau dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu, agar suatu industri perbankan memiliki kualitas yang tinggi terhadap kinerja karyawan suatu organisasi. Dr. Yaser Mansour Almansour, 2012 menjelaskan bahwa ukuran TQM terdiri dari: 1) Komitmen terhadap kualitas; 2) Keterlibatan karyawan; 3) Fokus pada pelanggan; 4) *Fact-based*

management; 5) Proses monitoring dan control; 6) Sistem insentif dan penghargaan; 7) Perbaikan berkelanjutan. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa sangat pentingnya suatu peningkatan kualitas secara berkelanjutan pada seluruh tingkat manajemen serta seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi dimana keterlibatan pegawai atau karyawan sangatlah penting untuk diperhatikan sehingga TQM bisa berjalan dengan baik.

Rovila dan Eko Afriyanto, 2011, menjelaskan bahwa penggunaan teknik TQM yang baik dapat memperbaiki kinerja kualitas, karena dengan penerapan model manajemen diharapkan perusahaan mampu menjaga komitmen terhadap kualitas di setiap aspek kegiatan perusahaan. Selain itu, mengenai pemborosan-pemborosan yang sering terjadi selama proses produksi dapat dihilangkan, TQM juga telah diakui dapat membantu kepuasan konsumen dan karyawan serta produktivitas.

Penerapan TQM telah banyak dilakukan pada perusahaan manufaktur. Pada era globalisasi saat ini tidak hanya perusahaan manufaktur, tetapi juga perusahaan jasa perlu melakukan peningkatan kualitas layanan dan melakukan perbaikan terus menerus, khususnya pada industri perbankan. Peneliti ingin mencoba meneliti mengenai penerapan TQM pada industri perbankan dengan melihat kinerja karyawan sebagai alat ukur untuk kualitas perbankan pada masa mendatang.

Peneliti memilih PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo dan empat Kantor Cabang Pembantu (KCP) yakni; KCP Tandes, KCP Satelite Town Square, KCP Mayjend Sungkono, KCP Babatan Wiyung, serta lima Kantor Kas, yakni; Kantor Kas Lakarsantri, Kantor Kas HR. Muhammad, Kantor Kas Kepatihan, Kantor Kas Gunungsari, dan Kantor Kas G-Walk. Perusahaan ini dipilih karena merupakan perbankan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang telah

menerapkan dan menggunakan sistem servis budaya kerja. Sistem tersebut dipergunakan untuk membuat nasabah merasa nyaman dan mempercayai perusahaan. Ketika nasabah merasa puas tentunya kinerja karyawan perusahaan dianggap sudah baik.

Namun demikian, masih belum banyak adanya penelitian yang meneliti perusahaan jasa khususnya pada sektor perbankan dan juga disisi lain studi yang menghubungkan antara TQM terhadap kinerja karyawan secara spesifik masih kurang. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan kinerja karyawan serta praktek TQM pada industri perbankan dan bagaimana hubungan variabel-variabel tersebut serta bagaimana pengaruhnya pada sektor perbankan. Untuk tujuan tersebut, maka penelitian ini dilakukan dan diberi judul: “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo”.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Penelitian terdahulu

Penelitian Yaser Mansour Almansour, 2012, menjelaskan bahwa variabel TQM yaitu; 1) Komitmen pada kualitas; 2) Keterlibatan karyawan; 3) Fokus pada pelanggan; 4) *Fact-based management*; 5) Proses monitoring dan kontrol; 6) Sistem insentif dan penghargaan; 7) Perbaikan berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja keuangan usaha kecil menengah yang ada di Yordania. Peneliti juga mencari faktor-faktor lain dalam mengukur seberapa besar pengaruh TQM. Sementara Rovila dan Eko Afriyanto, 2011, terdapat 124 data kuesioner dari 140 kuesioner yang disebar. Berdasarkan pada analisis data, diperoleh hasil bahwa variabel *customer fokus* dan variabel *continuous improvement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku

produktif karyawan, pengujian selanjutnya juga menghasilkan informasi bahwa ketiga variabel, yaitu; variabel *customer fokus*, variabel *continuous improvement*, dan variabel *total involvement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Begitu juga penelitian Rachmad Hidayat, 2009, sebanyak 200 data kuesoner yang diuji, menyatakan bahwa Kualitas Layanan, Kualitas Produk, dan Nilai Nasabah berpengaruh terhadap Kepuasan Nasabah, sementara Kualitas Layanan, Kualitas Produk tidak signifikan terhadap Loyalitas Nasabah. Namun Nilai Nasabah berpengaruh terhadap Loyalitas Nasabah Bank Mandiri.

Konsep Total Quality Management

Total Quality Management

TQM merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Mulyadi, 1998:10). TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. TQM merupakan satu sistem yang saat ini mulai diterapkan oleh perusahaan-perusahaan karena dianggap mampu mendukung kinerja manajerialnya. TQM juga dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu. Menurut Nasution, 2001:28, TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-

menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Karakteristik Total Quality Management

Terdapat sepuluh unsur utama karakteristik mengenai *Total Quality Management* yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2001: 15-18) yaitu; Fokus Pada Customer, Obsesi terhadap Kualitas, Pendekatan Ilmiah, Komitmen Jangka Panjang, Kerjasama Tim (Teamwork), Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, Kebebasan yang Terkendali, Kesatuan Tujuan, dan adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Pegawai.

Manfaat Total Quality Management

Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan. Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh bank tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan bank sendiri, dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba bank agar dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Berikut ini adalah diagram yang menunjukkan perbaikan kualitas.

Gambar 1
Manfaat Total Quality Management



Keterlibatan Karyawan

Menurut Nasution, 2001: 136 Keterlibatan karyawan merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Keterlibatan karyawan merupakan derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Sehingga, karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan dan lain-lain.

Fokus pada Pelanggan

Pengertian fokus pada pelanggan menurut prinsip manajemen mutu ISO 9001: 2008 adalah sebuah perusahaan atau organisasi bergantung pada pelanggan mereka dan oleh karena itu harus memahami pelanggan dan berusaha keras untuk melebihi pengharapan pada pelanggan, memahami secara keseluruhan keinginan dan pengharapan pelanggan, menyeimbangkan keinginan pelanggan dan pihak lain yang berkepentingan, mengkomunikasikan keinginan dan pengharapan dalam organisasi, mengukur kepuasan pelanggan dan mengambil tindakan atas hasil yang didapat serta membina hubungan dengan pelanggan.

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan bagi karyawan sangatlah penting untuk menunjang kinerja yang lebih baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal yang terbaik bagi instansi dan mengharapkan suatu timbal balik atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap instansi. Kompensasi dalam penghargaan dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, dan tunjangan yang

merupakan kompensasi dalam bentuk *financial*. Adapun kompensasi dalam bentuk non *financial* dapat berupa tantangan tugas, tanggung jawab tugas, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Dalam hal ini efektifitas insentif kualitas juga merupakan salah satu cara yang baik dalam meningkatkan mutu layanan produk dengan cara pemberian motivasi pada pelaku produktifitas. Menurut Rovila (2010), insentif meliputi dua dimensi yaitu keuangan dan non keuangan dimana keuangan disebut juga sebagai *reward* dan non keuangan disebut dengan *recognise*. Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001: 355), penghargaan dapat digolongkan dalam dua kelompok, antara lain:

1. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan yang berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang yang mendorong orang untuk menjadi baik.

2. Penghargaan Ekstrinsik

Merupakan kompensasi yang diberikan kepada personal, terdiri dari:

- a. Kompensasi langsung
- b. Kompensasi tidak langsung
- c. Kompensasi non moneter

Komitmen pada Kualitas

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan pelanggan. Menurut Sulastri Ningsih dan Zulkifli yang dikutip oleh Nasution (2001) suatu produk dikatakan memiliki kualitas apabila memenuhi dua kriteria berikut yaitu: (1) Kualitas desain, merupakan fungsi spesifikasi produk, kualitas desain mengukur sejauh mana karakteristik atau jasa dapat memenuhi keinginan kebutuhan konsumen. (2) Kualitas kesesuaian, merupakan ukuran seberapa jauh suatu

produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Perbaikan Berkesinambungan

Konsep perbaikan berkesinambungan sangatlah penting untuk diterapkan dalam penunjang hasil yang lebih baik terhadap proses produk maupun karyawan yang melaksanakannya. Perbaikan berkesinambungan merupakan salah satu unsur paling mendasar dari *Total Quality Management*. Pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktivitas (Tiptono dan Diana, 2001: 262).

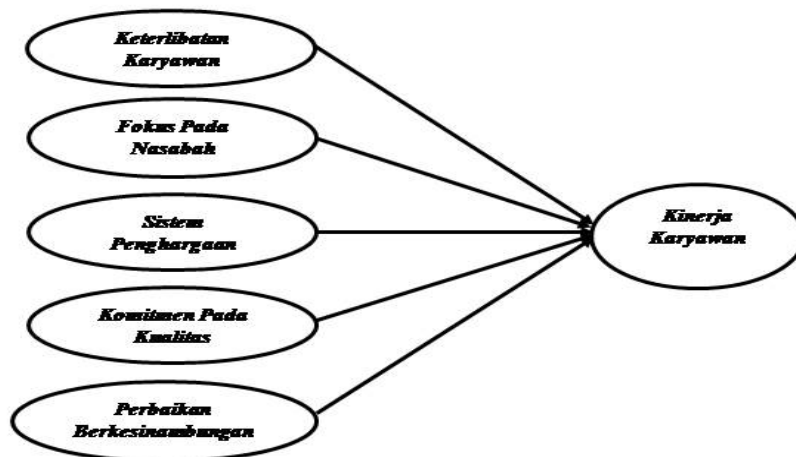
Implementasi perbaikan berkesinambungan dijalankan berdasarkan roda Deming yang merupakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang menurut rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Menurut (Tiptono dan Diana, 2001: 51), siklus PDCA ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, dan pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat prestasi yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Wether dan Davis (1996: 341) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan "*Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance*". Dalam definisi tersebut, dijelaskan bahwa *performance appraisal* merupakan suatu proses di mana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya. Mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Berikut gambaran sistematis dalam kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid (sesuai/cocok) atau tidaknya suatu kuesioner ataupun pertanyaan dalam kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Jadi validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuesioner yang sudah terbuat benar-benar dapat mengukur apa yang hendak peneliti ukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan SPSS for windows. Loading factor sudah memenuhi *convergent validity* yaitu apabila $p \geq 0.5$ (Ghozali, 2011: 52).

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran ini menggunakan bantuan SPSS dengan uji statistik Cronbach Alpha. Keandalan item pertanyaan dianggap cukup dikatakan reliabel jika variabel memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,6$ (Sekaran, 2006).

Uji Asumsi Klasik

Dalam pengujian regresi terdapat beberapa asumsi dasar yang dapat menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik dari model regresi (Ghozali, 2011: 105). Dalam hal ini peneliti hanya menggunakan uji normalitas untuk melihat data fit atau tidaknya. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov yang mengartikan bahwa jika nilai signifikan lebih besar dari 0.05 maka data terdistribusi secara normal, dan sebaliknya jika nilai signifikansi kurang dari 0.05 maka data terdistribusi secara tidak normal (Ghozali, 2011: 160-165).

Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan teknik analisis SPSS statistik untuk melihat gambaran pengaruh keterlibatan karyawan, fokus pada nasabah, komitmen pada kualitas, sistem penghargaan, dan perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Adapun langkah-langkah pengujian hipotesis yang akan dilakukan dengan membuat persamaan regresi untuk menguji variable independen dan dependen:

$$Y = \alpha + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + e$$

Y = Kinerja karyawan

α = Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ = Koefisien variabel independen

X_1 = Keterlibatan karyawan

X_2 = Fokus pada nasabah

X_3 = Sistem penghargaan

X_4 = Komitmen pada kualitas

X_5 = Perbaikan berkesinambungan

e = Error

Uji F

Uji F merupakan uji model penelitian dan bukan merupakan uji hipotesis. Uji F ini dapat membuktikan apakah model penelitian fit atau tidak fit dengan data penelitian. Dalam uji ini dasar pengambilan keputusan dapat dilihat dari probabilitas signifikan uji F.

1. Jika probabilitas signifikansi dari uji F < 0.05 maka model penelitian tersebut fit dengan data penelitian.

2. Jika probabilitas signifikansi dari uji F > 0.05 maka model penelitian tersebut tidak fit dengan data penelitian.

Koefisien Determinasi (R^2)

Digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen

dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Uji Parsial t

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Berikut langkah-langkah pengujian Uji t:

1. Merumuskan hipotesis.
Ho: $b = 0$, artinya tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.
H1: $b \neq 0$, artinya ada pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.
2. Menentukan tingkat signifikansi sebesar 0.05.
3. Menentukan kriteria penolakan hipotesis.
 H_1 ditolak jika nilai signifikansi < 0.05 atau H_0 diterima jika nilai signifikansi < 0.05
4. Mendapatkan signifikansi dari uji t dengan bantuan software SPSS.

Kemudian menarik kesimpulan dari hasil perhitungan dan melakukan interpretasi terhadap pengujian.

Responden penelitian ini adalah para karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, Surabaya yang memiliki pengalaman bekerja minimal dua tahun, dengan menyebarkan sebanyak 100 kuesioner dan hanya 84 kuesioner yang kembali dan dapat diolah.

Hasil dari pengumpulan kuesioner responden yang mendominasi bila berdasarkan jenis kelamin adalah responden perempuan sebanyak 52%. Apabila dikelompokkan berdasarkan masa kerja, di dominasi oleh responden yang bekerja antara 2-3 tahun sebanyak 31 responden (37%) dan responden yang bekerja antara 4-10 tahun sebanyak 28 responden (33%). Apabila dikelompokkan berdasarkan pendidikan terakhir, di

dominasi oleh responden yang telah menempuh pendidikan S1 sebanyak 60 responden (71%) dan pendidikan akhir D3 sebanyak 14 responden (17%). Apabila dikelompokkan berdasarkan tempat kerja, Kantor Cabang Pembantu mendominasi dengan 45 responden (55%). Apabila dikelompokkan berdasarkan jabatan pekerjaan, di dominasi oleh reponden yang menempati posisi Teller sebanyak 15 responden (18%).

Deskripsi Variabel

Berikut tanggapan responden atas butir-butir pernyataan dalam kuesioner tentang keterlibatan karyawan, fokus pada nasabah, sistem penghargaan, komitmen pada kualitas, dan perbaikan berkesinambungan.

Keterlibatan karyawan

Tanggapan responden terhadap keterlibatan karawan adalah penting. Karena apabila karyawan terlibat dan telah memiliki kemampuan dalam memberikan layanan produk terhadap nasabah serta menciptakan lingkungan yang baik dan nyaman maka akan tercipta kinerja karyawan yang baik.

Fokus pada Nasabah

Responden berpendapat setuju atas variabel Fokus pada Nasabah. Artinya, bahwa perusahaan dapat menangani permasalahan nasabah dengan cepat dan selalu mengutamakan kepuasan nasabah dengan baik.

Sistem Penghargaan

Tanggapan responden menunjukkan bahwa Sistem Penghargaan sangat diperlukan dalam rangka peningkatan kinerja, karena merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personel agar mencapai tujuan perusahaan dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan sehingga karyawan akan merasa terdorong melaksanakan penerapan TQM dengan

meningkatkan kinerjanya dengan maksimal.

Komitmen pada Kualitas

Responden berpendapat bahwa variabel Komitmen pada Kualitas juga diperlukan dalam peningkatan kinerja. Dalam arti bahwa perusahaan menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu perusahaan ke seluruh karyawan serta mempertimbangkan umpan balik dari para nasabah.

Perbaikan Berkesinambungan

Tanggapan responden bahwa perbaikan berkesinambungan sangatlah diperlukan dalam peningkatan kinerja. Dalam arti bahwa Karyawan telah bisa memahami tentang berbagai masalah yang terjadi dalam proses kerja serta dituntut untuk mengevaluasi dan implementasi dalam suatu pemecahan masalah.

Kinerja Karyawan

Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja Karyawan sangatlah penting untuk perusahaan maupun karir karyawan tersebut. Dalam hal ini para karyawan telah memasarkan produk, telah bekerja sesuai target serta memiliki keterampilan terhadap tugas mereka dengan baik.

Model Pengukuran

Penelitian ini menggunakan 684 kuisioner untuk mengukur *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN (Persero) Tbk, Kantor Cabang Surabaya Bukit Darma.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa dari 31 item pertanyaan secara keseluruhan dinyatakan valid. Dan berdasarkan hasil uji reliabilitas dilakukan dengan alat uji statistik dengan ketentuan Cronbach Alpha > 0,60 menunjukkan bahwa secara keseluruhan alat ukur tersebut dapat diandalkan.

Uji Normalitas

Hasil analisis statistik Kolmogorov-Smirnov Z, menunjukkan hasil signifikansi sebesar 0,906 ($p > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima atau data residual berdistribusi normal.

Uji Hipotesis

Hasil analisis uji F bahwa diperoleh nilai F hitung sebesar 2.795 dengan nilai signifikansi sebesar 0,022. Nilai signifikan lebih kecil dari 0,05, maka model regresi fit. Hasil Analisis Model Summary menyebutkan bahwa besarnya R Square Model adalah 0,098 hal ini berarti 9,8% dapat dijelaskan dari kelima variabel independen yaitu keterlibatan karyawan, fokus pada pelanggan, sistem penghargaan, komitmen pada kualitas, dan perbaikan berkesinambungan. Sedangkan sisanya ($100\% - 9,8\%$) = 90,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model yang diuji. R Square yang tinggi mendekati 1 atau 100% maka model akan semakin bagus atau kontribusi seluruh variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat semakin tinggi. Berdasarkan uji regresi diperoleh model regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = 18.929 + 0.071 X_1 - 0.250 X_2 + 0.491 X_3 + 0.091 X_4 - 0.008 X_5 + e_1$. Berdasarkan hasil tersebut bahwa hanya variabel sistem penghargaan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara empat variabel yang lain tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kenyataan yang ada lapangan menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses dan dapat bertahan dalam ketatnya persaingan adalah perusahaan yang memiliki kinerja (*performance*) karyawan yang handal dan diakui dalam dunia perindustrian baik di tingkat nasional bahkan internasional. Kinerja karyawan adalah tingkat kerja terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, karyawan yang

menjadi responden sebagian besar adalah karyawan baru yang masa kerjanya kurang lebih dua tahun. Salah satu hal penyebabnya karena mereka masih baru maka belum banyak terlibat dalam hal manajemen perusahaan dikarenakan salah satu atau beberapa faktor yang disebutkan diatas. Sementara dari hasil pertanyaan terbuka bahwa karyawan tidak terlalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kerena untuk pengambilan keputusan adalah direksi yang mempunyai otoritas penuh.

Variabel Fokus pada Nasabah juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari analisis deskriptif dari penelitian ini perusahaan kurang mengukur kepuasan nasabahnya sehingga belum tau seberapa banyak nasabah yang merasa puas. Melihat dari pemecahan masalah dari nasabahnya, seperti komplain, laporan kehilangan atau yang lainnya, Bank BTN sudah menjalankan dengan baik. Dalam penelitian ini Bank BTN juga selalu berusaha memenuhi kepuasan nasabah. Namun dimungkinkan layanan *customer care* yang diberikan belum banyak dimanfaatkan sehingga fokus pada nasabah tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sementara sistem penghargaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dilatarbelakangi karena banyak karyawan yang masa kerja baru dua sampai tiga tahun yang mengharapkan sistem penghargaan yang tinggi. Sementara itu Bank BTN juga sudah memberikan sistem penghargaan yang baik terhadap karyawannya baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Komitmen pada Kualitas tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan keterangan yang didapatkan dari hasil pertanyaan terbuka bahwa pada Bank BTN sudah fokus dalam kualitas pelayanan. Selain itu fokus terhadap *Public Relation* juga masih dijalankan mengingat bahwa peluncuran mengenai

nasabah prioritas atau *priority banking* baru di luncurkan pada tahun 2012-2013.

Perbaikan Berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. menurut pertanyaan terbuka yang diajukan bahwa promosi yang dilakukan perusahaan masih belum seperti Bank yang lainnya. Misalkan penayangan iklan ditelvisi, pemasangan iklan, atau promo masih belum banyak dilakukan.

Secara keseluruhan hasil dari penelitian ini mendukung dari penelitian Sari (2009). Dari berbagai pengujian yang telah dilakukan, maka hasil penelitian menyatakan bahwa TQM yang diwakilkan oleh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja manajerial pada PT Super Andalas Steel.

Kemungkinan terbesar keadaan ini terjadi adalah TQM tidak sesuai dengan budaya perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Pada penelitian ini terlihat bahwa budaya penilaian kinerja di dalam perusahaan belum merata. Orang-orang di dalam perusahaan belum terbiasa dengan penilaian kinerja, padahal diperlukan orang-orang dalam perusahaan yang terbuka kepada penilaian yang dilakukan terhadap diri mereka masing-masing maupun terhadap divisi tempat mereka terlibat dalam pekerjaan untuk dapat menerapkan TQM secara maksimal. Orang yang dapat terbuka dengan penilaian adalah orang yang percaya diri akan kemampuan yang mereka miliki, dan juga percaya diri terhadap hasil kerja mereka berdasarkan beban pekerjaan yang dilimpahkan kepada pegawai di perusahaan masing-masing.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Setelah dilakukan penelitian pada karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya Bukit Darmo dan melakukan analisis data terdapat beberapa informasi yang diperoleh. Dari hasil analisis baik secara deskriptif maupun statistik dengan SPSS 16 maka dapat ditarik kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut: Hipotesis penelitian pertama menyatakan bahwa Keterlibatan Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian kedua menyatakan bahwa variabel Fokus pada Nasabah tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian ketiga menyatakan bahwa variabel Komitmen Pada Kualitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian keempat menyatakan bahwa variabel Sistem penghargaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian kelima menyatakan bahwa variabel Perbaikan Berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih memiliki banyak keterbatasan. Antara lain sebagai berikut:

1. Rujukan dari penerapan TQM pada perusahaan jasa masih kurang dan belum banyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan jasa.
2. Peneliti tidak dapat bertemu langsung dengan responden untuk menyebarkan kuesioner penelitian, dikarenakan jam kerja responden yang tidak memungkinkan.
3. Pernyataan kuesioner merupakan kenyataan yang dialami oleh responden saat ini, dan bukan merupakan pernyataan terhadap harapan responden pada perusahaan.
4. Selain itu, beberapa responden yang bekerja sebagai karyawan

kantor kas juga merupakan keterbatasan penelitian.

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut; disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mencari lebih banyak referensi jika ingin meneliti penerapan TQM pada perusahaan jasa. Dan disarankan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti para TQM pada perbankan untuk memperluas wilayah dan menambah jumlah responden.

DAFTAR RUJUKAN

- Almansour, Yaser Mansour. 2012. "The Impact of Quality Management Components on Small and Medium Enterprises' Financial Performance in Jordan". *International Refereed Research Journal*. 1 January. Pp 87-91.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2003. *Total Quality Management*. Edisi revisi. Andi. Yogyakarta.
- Imam Ghozali. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kurnianingsih, R, dan Indriantoro, Nur, 2001, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia hal 28-43*.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ke Dua, Cetakan Peratma, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- Rovila El Maghviroh. 2010. "Antecedents And Consequences Of Internal Quality Of Products In The Manufacturing Companies Holding SNI In East Java". *Journal Economic, Business, and Accountansi Ventura*. 1 April. Pp 91-104.
- Sari, Dewi Maya., 2009. Pengaruh *Total quality Management Terhadap*

- Kinerja Manajerial PT. Super
Andalas Steel. Skripsi Sarjana tak
diterbitkan, Fakultas Ekonomi,
Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for
Business, Metodologi Penelitian
untuk Bisnis* (Edisi 4 ed.). Jakarta:
Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*,
Bandung : Alfa Beta.