

**PENGARUH TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL DI BANK BTN SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

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



Oleh :

HANIZA ILMANSYAH

NIM : 2011310831

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2015

**PENGARUH TQM (*TOTAL QUALITY MANAGEMENT*) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL DI BANK BTN SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

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



Oleh :

HANIZA ILMANSYAH

NIM : 2011310831

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2015

PERSETUJUAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Haniza Ilmansyah
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 10 Mei 1993
N.I.M : 2011310831
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengaruh TQM (*Total Quality Management*) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional di Bank BTN Surabaya

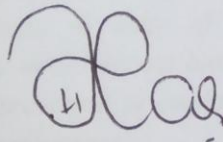
Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing

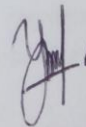
Tanggal : 15-12-2015

Co Dosen Pembimbing

Tanggal : 15-12-2015



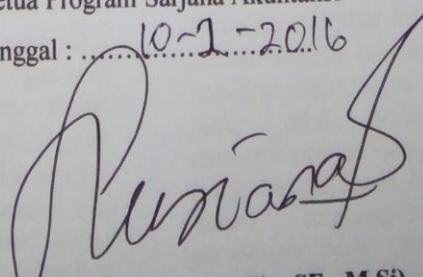
(Dr. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si., CMA, CA)



(Yulian Belinda Ambarwati, SE., MM)

Ketua Program Sarjana Akuntansi

Tanggal : 10-2-2016



(Dr. Luciana Spica Almilia, SE., M.Si)

THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TO EMPLOYEE'S OF OPERATIONS IN BANK BTN SURABAYA

Haniza ilmansyah
STIE Perbanas Surabaya
E-mail : gembonkrock@rocketmail.com
Jl. Nginden Semolo No. 34-36 Surabaya

ABSTRACT

The aims of this study is to determine the effect of the focus on the customer, continuous improvement education and training, unity of purpose, the award system, involvement and empowerment of employees on employee performance. This study uses primary data source , questionnaire. This study populationns 50 employees on operational section which work in BTN Bank in Surabaya. Sampling uses complete enumeration technique. After the distribution of questionnaires, obtained sample of 42 employees of the operational section, and data analysis uses SPSS 20.0. these result indicate that 1) focus on the customer has no significant effecton employee performance, 2) continues improvement has no significant effecton employee performance, 3) education and training has no significant effecton employee performance, 4) unity of purpose has no significant effecton employee performance, 5) the award system has no significant effecton employee performance, 6) involvement and improvement of employees on employee performance has no significant effecton employee performance.

Keyword: TQM,the focus on the customer,improvement education and training, unity of purpose, the award system, involvement and empowerment of employees on employee performance. This study uses primary data source , questionnaire

PENDAHULUAN

Semakin berkembangnya dunia bisnis di lingkungan global dan persaingan yang ketat, setiap perusahaan atau organisasi bersaing menjadi yang terbaik. setiap perusahaan maupun organisasi yang bergerak di bidang usaha membuat strategi yang baik juga untuk dapat mencapai visi dan misinya. Berlakunya ***pasar bebas ASEAN*** pada tahun 2015 menyebabkan perusahaan di setiap negara khususnya di wilayah Asean termasuk indonesia dihadapkan pada situasi persaingan global.

Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana mereka semakin sadar biaya (*cost conscious*) dan sadar nilai (*valueconscious*) dalam meminta produk dan jasa yang berkualitas tinggi. Untuk dapat bertahan dan berhasil dalam lingkungan bisnis global, perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan berkualitas, sehingga perusahaan juga memperoleh *value*.

Agar dapat bersaing di lingkungan bisnis global setiap perusahaan harus meningkatkan efisiensinya. Sebuah organisasi harus lebih baik dengan para pesaingnya dalam mengelola tenaga kerja, bahan baku dan input-input lainnya sehingga dapat menghasilkan barang-barang dan jasa yang berkualitas tinggi. perusahaan dituntut dan menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, mengingat hal ini bisa meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia, modal dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam mewujudkan tersedianya barang dan jasa. Berkembangnya teknologi yang semakin canggih, sumber daya manusia/karyawan memegang peranan yang penting dalam salah satu berjalannya sebuah perusahaan maupun organisasi. Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik sebuah perusahaan atau organisasi salah satunya dapat menciptakan berbagai inovasi yang merupakan hal yang penting harus diperhatikan oleh perusahaan agar dapat berkembang dinamis serta bertahan dalam persaingan global. Untuk meningkatkan sumber daya manusia perusahaan dapat melakukan berbagai cara antara lain pendidikan dan pelatihan untuk karyawan. Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan langsung dengan tenaga kerja, maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain adalah peralatan dan mesin-mesin, teknologi, gaji, jaminan sosial, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan, motivasi karyawan, disiplin kerja dan faktor lain seperti kualitas *output* pada perusahaan yang bersangkutan. pengertian produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang didapatkan dengan sumber-sumber daya yang digunakan pada kurun waktu tertentu. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yaitu dengan mengarahkan karyawan ke arah yang produktif.

Perilaku yang mengarah pada peningkatan produktivitas tersebut menurut Dale Timpe yang dikutip Husein Umar (2000: 12), meliputi : (1) Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; (2) Kompeten secara profesional; (3) kreatif dan inovatif; (4) Memahami pekerjaan; (5) Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; (6) Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; (7) Dianggap bernilai oleh atasannya; (8) Memiliki catatan prestasi yang baik; dan (9) selalu meningkatkan diri. Perkembangan lebih lanjut terhadap tuntutan mutu produk semakin meningkat dengan ditunjukkannya bahwa konsumen saat ini tidak lagi puas dengan mutu yang baik saja, tetapi telah pula menuntut adanya jaminan konsistensi terhadap mutu produk yang diberikan. Sedangkan Peningkatan kualitas SDM menurut Robbins (2001:46) dapat diukur dari keberhasilan : (1) peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan; (2) peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem mengerjakan sesuatu pekerjaan; (3) peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu prediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju; (4) peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri. Di sisi lain inovasi produk yang di hasilkan oleh perusahaan juga bagian terpenting lainnya yang harus diketahui oleh perusahaan tersebut dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam persaingan saat ini.

KERERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Teori Organisasi

Teori organisasi adalah: Keberhasilan perusahaan ditunjukkan kemampuannya memberikan keuntungan kepada pemegang saham, manajemen dan

semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, melalui pengorganisasian yang baik. Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan bersama (Robbins 2008).

Teori Motivasi

Teori ekspektansi menjelaskan bahwa seseorang termotivasi untuk bekerja untuk memperoleh sesuatu yang mereka harapkan dari pekerjaannya (Victor, 1964). Motivasi sangatlah dibutuhkan oleh setiap manusia karena dari motivasi dapat membuat seseorang lebih giat dan berantusias dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang optimal dan memuaskan. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus. Perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh organisasi meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. TQM juga merupakan cara meningkatkan performansi secara terus menerus (continuous improvement) pada setiap level operasi atau proses dan dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi. TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan. Dasar pemikiran TQM adalah bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam pesaing

global dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing

Fokus Pada Pelanggan

Dalam TQM konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi – spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut di tentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Kebutuhan pelanggan di usahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk didalamnya harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang di berikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang di berikan, maka semakin besar pula kepuasan pelanggan. Maksud dari kepuasan pelanggan itu sendiri adalah organisasi tergantung pada pelanggannya karena harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, kenali persyaratan atau tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang di harapkan pelanggan. Adapun beberapa penerapan khusus bagi orientasi pelanggan, yakni :

1. Teliti, pahami kebutuhan dan harapan pelanggan
2. Pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan

3. Komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi
4. Ukur kepuasan pelanggan lalu ambil tindakan dari hasil pengukuran.

Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (plan, do, check, act, analyze), yang terdiri dari langkah –langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Perbaikan seharusnya menjadi tujuan permanen organisasi.

Sistem Penghargaan

Penghargaan atau *reward* (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora,2004:548). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja.

Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan disini agar setiap orang yang bekerja didalam suatu perusahaan yang terkait diharapkan dapat meningkatkan kemampuan teknis dan profesionalnya. . Dengan itu pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk di berikan kepada setiap karyawan. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM, supaya organisasi ataupun perusahaan bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi.

Kesatuan Tujuan

Kesatuan tujuan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan tujuan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan tujuan (unity of directiion) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan tujuan.

Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Fandy Tjiptono,(2001 128-129). Pemberdayaan dapat di artikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak.

Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. Namun dalam banyak kondisi, fungsi penilaian kinerja hanya dipandang sebelah mata oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi dan dianggap sebagai ritual tahunan.mereka beranggapan bahwa kegiatan penilaian kinerja menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar orang – orang (para karyawan dan eksekutif) dalam organisasi tidak begitu menyukainya, meskipun mereka berkepentingan secara langsung terhadap fungsi tersebut. Yang

dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Menurut Fandy Tjiptono & Anastasia Diana (2003:255), Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja,
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi

Hubungan Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

Fokus kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor mikro dari dalam perusahaan yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan kinerja suatu organisasi, juga salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Prajogo dan Hong, 2008). Kepuasan pelanggan merupakan suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapannya pelanggan/konsumen dapat terpenuhi. yang akan mengakibatkan terjadinya pembelian ulang atau ketsetiaan yang berlanjut pada pelanggan. Faktor yang paling penting untuk menciptakan kepuasan konsumen adalah kinerja dari perusahaan tersebut yang biasanya diartikan dengan kualitas dari agen tersebut. Hal ini berarti bahwa semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu mendorong meningkatnya kinerja yang dicapai oleh karyawan.

Hubungan Sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan

Penghargaan atau *reward* (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:548). Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi tendensi para karyawan untuk tetap bersama pada organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan

karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dengan diterapkannya sistem penghargaan di dalam perusahaan tersebut maka kualitas kinerja dari para individu sendiri akan semakin terpacu apabila mereka diberikan penghargaan baik berupa fisik maupun non fisik yang layak atas hasil kerjanya. Sehingga para manajer maupun karyawan akan lebih giat lagi dalam melaksanakan kerjanya.

Hubungan Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan

Perbaikan berkelanjutan dapat mengatur perencanaan, pengorganisasian dan dapat memberikan petunjuk dalam mempromosikan kinerja karyawan, pelatihan dan penilaian kinerja menjadi lebih terukur dalam mewujudkan kebutuhan kinerja setiap harinya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Salman D. Al-Shobaki, Rami H. Fouad, Adnan Al-Bashir (2010) dengan judul *The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan*. dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menarik kesimpulan jika semakin besar perusahaan melakukan perbaikan berkesinambungan dengan baik dan memadai untuk karyawan, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan

Hubungan Pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

SDM merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi atau perusahaan yang perlu dijaga. maka dari itu Pendidikan dan pelatihan perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan. Dengan itu pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk diberikan kepada setiap karyawan. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan

kemampuan dan profesionalisme SDM, supaya organisasi ataupun perusahaan bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi.

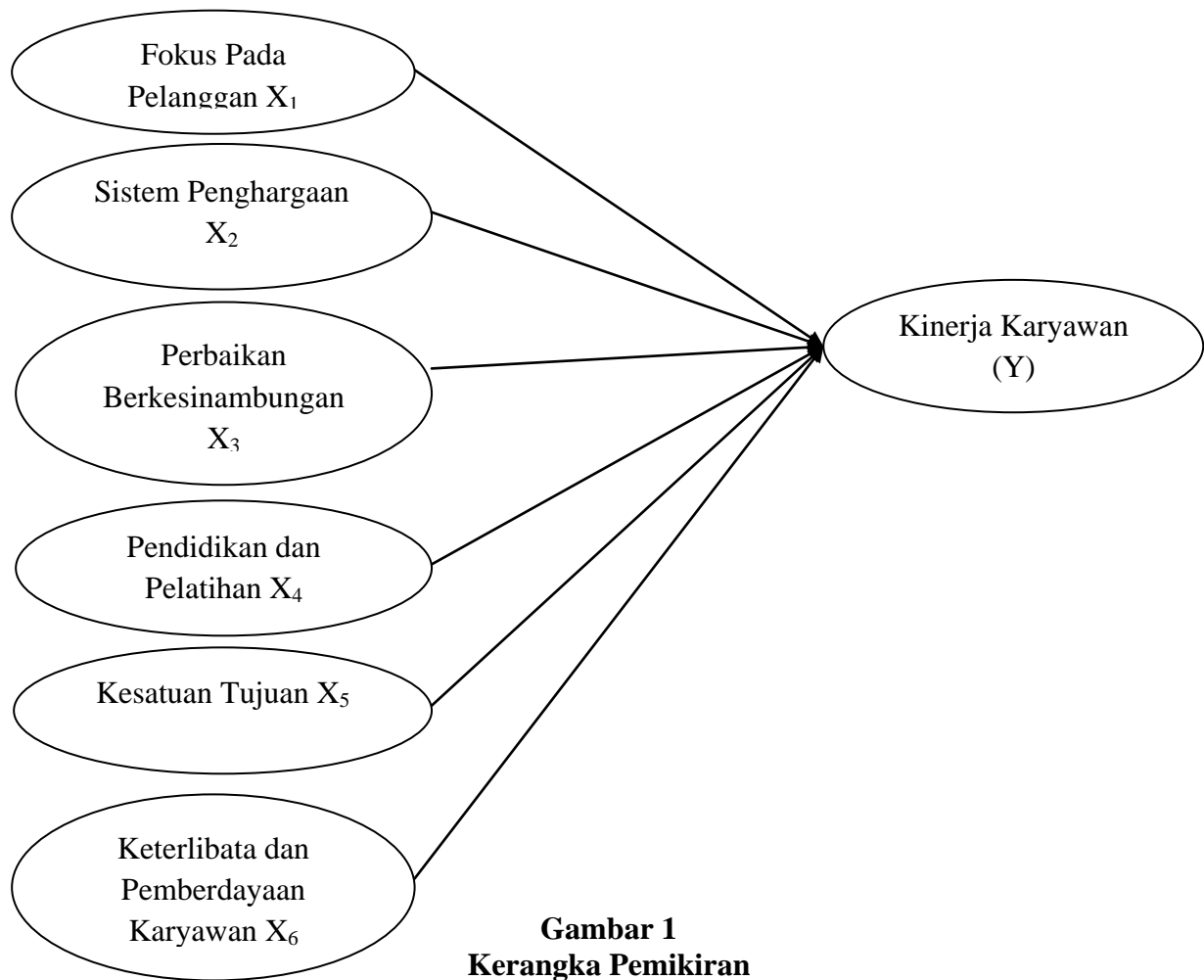
Hubungan Kesatuan Tujuan terhadap Kinerja Karyawan

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan tujuan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan tujuan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan tujuan (unity of direction) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan tujuan.

Hubungan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap kinerja karyawan

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Fandy Tjiptono,(2001 128-129). Pemberdayaan dapat di artikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Dalam penelitian yang di lakukan oleh Yaser Mansour Almansour (2012) dengan judul the impact of total quality management Components on small and medium enterprises' Financial performance in Jordan, dari hasil

penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara keterlibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menarik kesimpulan jika semakin besar perusahaan melakukan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan baik dan memadai untuk karyawan, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan.



Berdasarkan dari rumusan masalah maka hipotesa yang penulis ajukan adalah sebagai berikut:

- H₁ : Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H₂ : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H₃ : Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H₄ : Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H₅ : Kesatuan Tujuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H₆ : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif. Yang mana dari penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel-variabel dengan melakukan uji hipotesis. jika dilihat dari tujuan penelitiannya termasuk jenis penelitian dasar (basic research) yaitu penelitian yang mengembangkan dan mengevaluasi konsep-konsep teoritis. Jika dilihat dari sifat dan jenis penelitiannya termasuk jenis penelitian opini karena bertujuan untuk menyelidiki pandangan atau persepsi atau penilaian responden terhadap masalah yang ada.

Identifikasi Variabel

Sesuai dengan permasalahan yang diangkat, variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi variabel bebas (*independent* variabel), variabel bebas

adalah variabel yang menyebabkan atau mempengaruhi yaitu faktor-faktor yang diukur oleh peneliti untuk menentukan hubungan antara fenomena yang diobservasi. dan variabel tergantung (*dependent* variabel) yang mempunyai hubungan sebab akibat sebagai berikut:

1. Variabel bebas / independent variable yaitu TQM meliputi
 - a. Fokus pada pelanggan
 - b. Sistem penghargaan
 - c. Perbaikan berkesinambungan
 - d. Pendidikan dan pelatihan
 - e. Kesatuan tujuan
 - f. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
2. Variable dependent yaitu:
 - a. kinerja karyawan

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pada penelitian ini peneliti menggunakan dua jenis variabel, yakni; (1) variabel dependent dan (2) variabel independent variabel dependent:

1. kinerja karyawan (Y)

Adapun pengukurannya dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala likert untuk mengatur tanggapan responden terhadap objek penelitian dengan 5 tingkatan responden diminta untuk mengisi kuisisioner dengan memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang disediakan dengan ketentuan skor penilaian yang ditetapkan sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat tidak setuju

Skor 2 : Tidak setuju

Skor 3 : ragu-ragu

Skor 4 : Setuju

Skor 5 : Sangat setuju

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah orang-orang yang bekerja dalam manajemen

sumber daya manusia. sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen sumberdaya manusia secara efektif. tetapi dalam banyak kondisi, fungsi penilaian kinerja hanya dipandang sebelah mata oleh para pengambil kebijakan dalam organisasi dan dianggap sebagai ritual tahunan. mereka beranggapan bahwa kegiatan penilaian kinerja menghabiskan begitu banyak waktu, dan sebagian besar orang – orang (para karyawan dan eksekutif) dalam organisasi tidak begitu menyukainya, meskipun mereka berkepentingan secara langsung terhadap fungsi tersebut.

Fokus Pada Pelanggan (X₁)

Fokus pada pelanggan adalah bermanfaat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Kepuasan pelanggan yang dilakukan haruslah melalui hasil penelitian pasar, sehingga dapat menghasilkan data yang sesuai dengan kepuasan pelanggan. Fokus kepuasan pelanggan merupakan salah satu faktor mikro dari dalam perusahaan yang mempengaruhi perubahan dan pengembangan kinerja suatu organisasi, juga salah satu variabel yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan (Prajogo dan Hong, 2008).

Sistem Penghargaan (X₂)

Sistem penghargaan menurut (Kurnianingsih 2000:237) adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan

berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent reward*).

Perbaikan Berkesinambungan (X₃)

Perbaikan berkesinambungan adalah proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (plan, do, check, act, analyze), yang terdiri dari langkah –langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh. Perbaikan seharusnya menjadi tujuan permanen organisasi. Rovila Elmaghviroh, (modul SPM edisi revisi 2013)

Pendidikan dan Pelatihan (X₄)

Pendidikan dan pelatihan Berdasarkan sumber Tjiptono & Diana, (2001), pelatihan dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu:

1. In-house atau on-site training
2. External atau outside training
3. Kombinasi keduanya

In-house training berupa on-the-job training, seminar atau lokakarya, instruksi lewat media (video, tape, dan satelit). Sedangkan eksternal training terdiri dari kursus di universitas atau perguruan tinggi. Berdasarkan kategori karyawan pendidikan dan pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, dan pelatihan peralatan serta prosedur operasi.

Kesatuan Tujuan (X₅)

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan tujuan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan tujuan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Kesatuan tujuan adalah suatu usaha yang dapat diarahkan pada tujuan yang sama untuk suatu keluaran yang diharapkan. Geostech dan Davis (1994)

Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X₆)

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk mencapai kemampuan prestasi tertinggi. Proses pemberdayaan karyawan di lakukan dengan memberikan kewenangan kepada karyawan untuk membuat lebih banyak keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya (Gaspersz, 2001:231).

Menurut tenner dan detoro (1993:179-182) terdapat 3 dimensi dalam pemberdayaan karyawan yaitu:

1. **membangun kesejajaran** yaitu dengan member pengajaran tentang visi, misi dan tujuan.
2. **Membangun kemampuan** dengan sasaran pada individu (kecakapan/ability, ketrampilan/skills, dan pengetahuan), sistem kemampuan (dalam menangani bahan baku, metode dan mesin).
3. **Membangun kepercayaan** yang bisa dicapai dengan cara saling mempercayai antara manajer dan para karyawan.

Populasi Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Cabang utama Bank BTN yang ada di Kota Surabaya. Sedangkan sampel dalam pada penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian operasional di Kantor cabang Bank BTN Surabaya yang akan di teliti. Karyawan bagian operasional dalam Bank BTN tersebut ada 50 orang yang akan mengisi kuesioner. Pada penelitian ini digunakan teknik *complete enumeration sampling* Teknik *complete enumeration* adalah pengambilan sampel dari semua populasi yang menjadi sample dalam penelitian ini.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Jenis Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari karyawan bagian operasional. Pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuisisioner yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Pada penelitian ini digunakan teknik pengambilan sampel dengan teknik *complete enumeration sampling*. Alasan menggunakan metode ini dalam penelitian ini adalah pengambilan sampel berdasarkan pada semua populasi yang menjadi sample (mencari jumlah karyawan bagian operasional di bank BTN).. Dan di kuisisioner tersebut terdapat beberapa pertanyaan yang mengenai tentang kinerja karyawan bagian operasional yang nantinya dapat di gunakan untuk penilaian apakah TQM sudah berjalan dengan baik.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisisioner. Pengujian ini dilakukan dengan analisa faktor. Uji ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel yang telah ditentukan (*construct validity*). Menurut Kurnianingsih dan Indriantoro (2000) bahwa koefisien validitas dicari dengan mengkorelasikan skor yang diperoleh pada setiap item dengan skor total dari masing-masing atribut, dengan menggunakan SPSS 23.0 untuk menguji validitas data yang diperoleh digunakan pearson correlation, apabila koefisien pearson yang diperoleh tidak signifikan pada level signifikansi 0.01 atau 0.05 berarti data yang diperoleh tidak valid.

Berikut adalah pedoman yang akan menyatakan bahwa data valid atau tidak, yakni:

a. Jika nilai r hitung $<$ dari r tabel, (signifikansi $\geq 0,05$) maka data yang dihasilkan tidak valid.

b. Jika nilai r hitung \geq dari r tabel, (signifikansi $< 0,05$) maka data yang dihasilkan valid.

Suatu alat dikatakan handal jika alat itu dapat mengukur suatu gejala waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang relative sama. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu pengukuran dapat membeberkan hasil yang berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama kriteria reliabilitas dikatakan reliabel jika koefisien alpha lebih besar dari 0,6 (Maholtra 1995 : 169). Untuk menguji reliabilitas pada pengujian ini digunakan teknik analisis dengan formula Alpha Cronbach melalui bantuan program komputer SPSS 23.0 Windows.

Uji Normalitas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data dan untuk menguji apakah dalam model regresi antara variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Imam, 2012:160). Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (Uji K-S). Jika nilai hasil uji K-S \geq dibandingkan taraf signifikansi 0,05 maka sebaran data tidak menyimpang dari kurva normalnya atau data tersebut normal.

Pengujian Hipotesis

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya

berskala interval atau rasio. adapun rumus Persamaan regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan

α = Konstanta

β_1 – β_6 = Koefisien Regresi $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6$

X_1 = Fokus pada pelanggan

X_2 = Sistem Penghargaan

X_3 = Perbaikan berkesinambungan

X_4 = Pendidikan dan Pelatihan

X_5 = Kesatuan Tujuan

X_6 = Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

e = Standar Error

hasil kuesioner tidak dapat di gunakan menganalisis selanjutnya.

Uji Normalitas

Dari uji normalitas variabel Total Quality Management dengan menggunakan nilai residual yang mana suatu variabel berdistribusi normal jika nilai signifikansinya ≥ 0.05 . Pada uji normalitas yang dilakukan peneliti memiliki nilai signifikansi sebesar 0.894 dan dapat disimpulkan jika variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, sistem penghargaan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan bahwa residual data terdistribusi normal.

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas menunjukkan bahwa hasil dari semua item pertanyaan dari variabel-variabel independen dan dependent (X_1) fokus pada pelanggan, (X_2) perbaikan berkesinambungan, (X_3) keterlibatan karyawan, (X_4) kesatuan tujuan, (X_5) Sistem penghargaan, (X_6) Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan kinerja karyawan (Y) dinyatakan valid dengan nilai sig < 0,05 sehingga alat ukur kuesioner tersebut layak digunakan untuk penelitian atau analisis selanjutnya.

Pada uji Reliabilitas bahwa dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, sistem penghargaan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0.6, sehingga dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas alat ukur berupa kuisisioner tersebut dapat dikatakan reliabel. Tetapi pada variabel kesatuan tujuan menunjukkan hasil tidak reliabel dan memiliki nilai Cronbach Alpha di bawah 0,6. Maka untuk variabel kesatuan tujuan

Analisis Regresi
HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA
Coefficients^a

Variabel	Label	Koefisien
	Constant	2,544
X1	Fokus pada pelanggan	0,591
X2	Perbaikan Berkesinambungan	0,442
X3	Pendidikan dan Pelatihan	0,185
X4	Kesatuan Tujuan	0,163
X5	Sistem Penghargaan	0,378
X6	Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,657
R	= 0,391	
R. Square	= 0,153	
Adjusted R Square	= 0,003	
F hitung	= 1.021	
Sig F	= 0,429	
Kolmogorov-Smirnov Z	= 0,576	
Asymp. Sig (2-tailed)	= 0,894	

$$Y = 2,544 + 0,591 X_1 - 0,442 X_2 - 0,185 X_3 - 0,163 X_4 + 0,378 X_5 + 0,657 X_6$$

Pada Uji F nampak bila fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, system penghargaan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki nilai F sebesar 1.021 dan nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 yakni sebesar 429. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, system penghargaan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada Uji T menunjukkan bahwa dari hasil pengujian tampak bahwa variabel fokus pada pelanggan memiliki probabilitas signifikansi >0.05 yakni 0.591. Dapat disimpulkan, jika fokus pada pelanggan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan,

Sedangkan untuk variabel perbaikan berkesinambungan memiliki signifikansi >0.05 yakni 0.442. Dapat disimpulkan jika perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian untuk variabel pendidikan dan pelatihan memiliki signifikansi >0.05 yakni sebesar 0.185. Dapat disimpulkan jika pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel kesatuan tujuan memiliki tingkat signifikansi > 0.05 yakni sebesar 0.163. dari hal tersebut dapat disimpulkan jika kesatuan tujuan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variable system penghargaan memiliki signifikansi >0,05 yakni 0,378. Dari hal tersebut dapat di simpulkan jika sistem penghargaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel bebas yang terakhir adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang mana memiliki tingkat signifikansi > 0.05 yakni sebesar 0.657. Hal ini dapat

disimpulkan jika keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uji normalitas dengan variabel Total Quality Management dengan menggunakan nilai residual yang mana suatu variabel berdistribusi normal jika nilai signifikansinya ≥ 0.05 . Pada uji normalitas yang dilakukan peneliti memiliki nilai signifikansi sebesar 0.894 dan dapat disimpulkan jika variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kesatuan tujuan, sistem penghargaan dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat dijelaskan bahwa residual data terdistribusi normal.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian pada karyawan Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Utama Surabaya 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:

1. Hipotesis penelitian pertama menyatakan bahwa Fokus Pada Pelanggan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian ditolak berdasarkan perhitungan bahwa Keterlibatan Karyawan memiliki tingkat signifikansi f dan t lebih besar dari lima persen.
2. Hipotesis penelitian kedua menyatakan bahwa variabel perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian ditolak berdasarkan perhitungan bahwa perbaikan berkesinambungan memiliki tingkat signifikansi f dan t lebih besar dari lima persen.
3. Hipotesis penelitian ketiga menyatakan bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian ditolak berdasarkan perhitungan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki tingkat signifikansi f dan t lebih besar dari lima persen.
4. Hipotesis penelitian keempat menyatakan bahwa variabel Kesatuan Tujuan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian diterima berdasarkan perhitungan bahwa Kesatuan Tujuan memiliki tingkat signifikansi f dan t lebih dari lima persen.
5. Hipotesis penelitian kelima menyatakan bahwa variabel Sistem Penghargaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian ditolak berdasarkan perhitungan bahwa Sistem fPenghargaan memiliki tingkat signifikansi f dan t lebih besar dari lima persen.
6. Hipotesis penelitian keenam menyatakan bahwa variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Hipotesis penelitian ditolak berdasarkan perhitungan bahwa Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan memiliki tingkat signifikansi f dan t lebih besar dari lima persen.

Keterbatasan Penelitian

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

1. Jumlah sampel yang sebesar 42 responden yang mungkin jika dilakukan penelitian serupa dengan sampel yang lebih besar mungkin akan terdapat hasil yang berbeda
2. Selain itu, rujukan dari penerapan TQM pada perusahaan jasa masih kurang dan belum banyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan jasa.
3. Kesulitan dalam melakukan pengambilan kuisisioner secara lengkap, hal ini dikarenakan kesibukan pada setiap karyawan bagian operasional dalam melakukan pekerjaannya dan tidak memungkiri jika kuesioner tersebut banyak yang belum di isi maupun hilang

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mencari lebih banyak referensi jika ingin meneliti penerapan TQM pada perusahaan jasa.
2. Disarankan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti TQM pada perbankan untuk memperluas wilayah penelitian dan menambah jumlah responden.
3. Hendaknya peneliti selanjutnya melakukan teknik penelitian survei yang disertai wawancara terstruktur kepada kepala cabang agar memperoleh hasil yang lebih mencerminkan keadaan yang sesungguhnya.
4. Pada penelitian selanjutnya kuisisioner di buat model lain dg sejenis dan pernyataan negative.
5. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan cabang Bank BTN seluruh Jatim.

Saran tersebut diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak memiliki kepentingan dengan hasil penelitian dan penelitian yang akan datang

DAFTAR RUJUKAN

- Chase, Richard B. dan Nicholas J. Aquilano. *Production and Operations Management 13th Edition*. (Boston, Richard D. Irwin Inc.:2005)
- Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana, 2003, *TQM (total quality management)*. Andi offset. Yogyakarta.
- _____. (2001). *Kualitas Jasa: Pengukuran, Keterbatasan dan Implikasi Manajerial*, majalah Manajemen Usahawan Indonesia. Jakarta. Pp 128-129.
- Gaspersz, V. 2001. *Analisa Untuk Peningkatan Kualitas*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. Pp 231.
- Hair, Joseph F. *et al.* 1998. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Husein, Umar, 2000. *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. Pp 12.
- Hair Jr., Yoseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Papham, William Black. 1998. *Multivariate Data Analysis*, 5th edition,

- Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Imam Ghozali, 2011, Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goetsch, D.L & Davis, S, 1994 *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc.*
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. Manajemen Perbankan: Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: BPFE.
- Kurnianingsih, Retno dan Nur Indriantoro, 2001. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik TWM (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia). *The Indonesian Journal of Accounting Research* (Jurnal Riset Akuntansi Indonesia) vol.4 no.1.
- Musran Munizu, (2010), *Praktek Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. (Studi Pada PT.Telkom.Tbk. Cabang Makassar)* Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.12, No. 2, September 2010: 185-194 **186**
- Nur Faddilah Gitri Rachmaning Tyas dan Anang Kistyanto (2013). Pengaruh Praktik Perbaikan Berkelanjutan Terhadap Pengembangan Karier Melalui Penilaian Kinerja, *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume.1 Nomor.5 September 2013.
- Pawitra, Teddy. "Kepuasan Pelanggan Sebagai Keunggulan Daya Saing: Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik" Dalam *Pemasaran: Dimensi Falsafah, Disiplin dan Keahlian*. Jakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Manajemen Prasetiya Mulya, 1993. Pp 135.
- Prajogo, Daniel I., and Soon W. Hong. 2008. *The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms, Technovation* 28, Pp. 855–863.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke 12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rovila Elmahgviroh, (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)*, edisi revisi 2013, Penerbit STIE Perbanas Surabaya.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga Cetakan Pertama*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.

