

**PENGARUH TQM TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN
OPERASIONAL PT. BANK X CABANG SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

I GEDE KRISHNA PRADANA SEPUTRA
NIM : 2010310024

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2014**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : I Gede Krishna Pradana Seputra
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 12 Januari 1993
NIM : 2010310024
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Skripsi : Pengaruh *TQM* Terhadap Kinerja Karyawan Bagian
Operasional PT Bank X Cabang Surabaya

Disetujui dan Diterima Oleh :

Dosen Pembimbing,

Tanggal:



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

Co. Dosen Pembimbing,

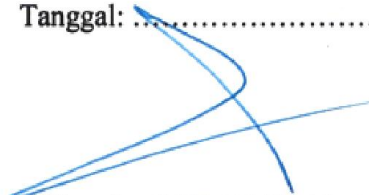
Tanggal:



(Dr. Drs. Djuwari M. Hum)

Ketua Program Studi S1 Akuntansi,

Tanggal:



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

PENGARUH *TQM* TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL PT. BANK X CABANG SURABAYA

I Gede Krishna Pradana Seputra
STIE Perbanas Surabaya
Email: krishnapradanas@gmail.com

Rovila El Maghviroh
STIE Perbanas Surabaya
Email: rovila@perbanas.ac.id
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

Total Quality Management is an approach to systematically improve the quality by using many dimensions and has been widely applied by many companies and banks. But a few a research that use banks for the object. Bank has acontinual improvements to their customers needs and to compete with other banks. These research was conducted to determine the effect of the implementation of Total Quality Management on employee performance on the operations division of “X” Bank Surabaya Branch. This study using 35 respondens from 7 different branches. This research use normality test, validity test, reliability test, F-test and t-Test from the SPSS. The research result that there is no impact between implementation Total Quality Management on employee performance of operations division of “X” Bank Surabaya Branch.

Key words : *Total Quality Management, TQM, Employee Performance, Bank*

PENDAHULUAN

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Sudah banyak literatur yang menyatakan bahwa banyak perusahaan yang menggunakan atau menerapkan *Total Quality Management* selama beberapa dekade terakhir. Disamping itu banyak penelitian yang dilakukan oleh

pakar yang memiliki konsep fokus terhadap *Total Quality Management* dengan menggunakan dan meninjaunya dari berbagai area atau konteks yang berbeda. Perusahaan dapat unggul dalam persaingan global dengan meiliki keahlian dalam membaca setiap adanya peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan usaha dalam perusahaan tersebut. Pada saat ini kesadaran akan pentingnya suatu pelayanan yang diberikan untuk pelanggan terbilang sudah baik dengan adanya perbaikan kualitas

Kualitas sendiri adalah totalitas bentuk dan karakteristik

barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase et al., 2005). Beberapa ahli mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai kesesuaian untuk digunakan. Definisi ini mencakup keistimewaan produk ataupun jasa yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi atau nilai buruk.

Perusahaan – perusahaan saat ini ditantang untuk berkompetensi dengan perusahaan di penjuru dunia yang mana perusahaan di tuntut untuk menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan dalam tingkat atau skala global, maka perusahaan harus mampu menghasilkan barang maupun jasa yang berkualitas tinggi. Persaingan – persaingan antar perusahaan ini sudah tidak terhindarkan lagi, terutama persaingan antar pemberi layanan untuk masyarakat dalam bidang perbankan. Banyaknya bank yang ada di-Indonesia dengan berbagai macam penawaran jasa dengan berbagai iming hadiah, membuat para manajer bank harus pandai melakukan promosi dan penawaran kepada nasabah.

Bank merupakan lembaga keuangan yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan perekonomian dan perdagangan. Definisi dari bank adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah mengimpun dan menyalurkan kembali dana tersebut kepada masyarakat yang mana dalam bentuk kredit atau pun jasa – jasa dalam pembayaran an peredaran uang (Kuncoro, 2002 : 68).

Pada era ini, sangat dibutuhkan cara dalam mengatasi berbagai macam jenis persaingan baik di antar cabang bank maupun di perusahaan. *Total Quality Management* salah satunya, *Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi dari suatu

perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Nasution 2001:28).

Namun dalam penerapan *Total Quality Management* ini perlu adanya sumber daya manusia yang dapat dan terlibat dalam penerapan *Total Quality Management* ini. Faktor penentu yang dapat digunakan dalam bank dalam keberhasilan bank adalah kinerja karyawan dalam melayani nasabah dan produktivitas dalam jasa. Kinerja adalah suatu hal yang dilakukan karyawan atau sumber daya manusia yang mana akan mempengaruhi pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Kesuksesan dalam bank dapat dilihat dari apa yang sudah dicapai karyawan pada bank tersebut. Oleh sebab itu bank menuntut agar karyawan dapat bekerja secara baik dengan mengikuti standar – standar pelayanan yang berlaku karena suatu usaha yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh terhadap keberhasilan bank tersebut.

Penelitian ini dilakukan di PT Bank X Cabang Surabaya untuk mengetahui penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan khususnya bagian operasional yakni *customer service* dan *Kas & Teller* Bank X merupakan salah satu bank terbesar di – Indonesia dan memiliki banyak pelayanan usaha kepada nasabah. Bank X memberikan pelayanan kepada nasabah yang meliputi segmen usaha *Corporate, Commercial, Micro & Retail, Consumer Finance dan Treasury & International Banking*. Dengan berbagai penawaran jasa segmen usaha yang dilakukan, Bank X juga perlu melihat bagaimana pelayanan yang selama ini diberikan kepada masyarakat serta bagaimana kinerja

LANDASAN TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS *Total Quality Management*

Total Quality Management atau *TQM* ialah sebuah konsep yang biasanya diterapkan oleh perusahaan, sebagaimana untuk menghadapi suatu lingkungan bisnis yang bersaing sangat tajam dengan meningkatkan juga produktivitas karyawan yang dimiliki perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas barang dan jasa. Atau untuk lebih mudah dalam mengartikan maknanya, *Total Quality Management* atau *TQM* ialah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha, untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa dan semua yang mencakup aspek perusahaan Goetsch dan Davis (1994).

Pengaruh Fokus pada Nasabah terhadap Kinerja Karyawan

Fokus pada nasabah 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 (Prayogo dan Hong, 2008).

Fokus pada nasabah ialah bagaimana kita sebagai produsen berusaha mewujudkan kebutuhan pelanggan dalam berbagai aspek yang meliputi harga, kualitas, keamanan dan ketepatan waktu. Mutu yang dihasilkan sama halnya dengan nilai yang diberikan untuk meningkatkan mutu hidup para pelanggan. Karenanya semakin tinggi yang diberikan kepada pelanggan maka semakin besar pula kepuasannya (Siswanto, 2005). Maka dari

pernyataan diatas hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: fokus pada nasabah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Pengaruh Berkesinambungan Kinerja Karyawan terhadap

Perbaikan Proses perbaikan berkesinambungan ialah konsep yang mana dibuat atas janji yang merupakan hasil dari serangkaian langkah-langkah yang terkait dengan kegiatan yang menghasilkan *output*. Tenner dan Detoro (1992:32)

Perbaikan yang berkesinambungan perlu dilakukan dalam setiap perusahaan dengan menyangkut siklus PDCA (*Plan – Do – Check – Action*) yang terdiri atas tahap perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil perencanaan dan tindakan perbaikan terhadap hasil yang diperoleh (Siswanto, 2005). Maka dari pernyataan diatas hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 2: perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan karyawan ialah segala upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif. Tenner dan Detoro (1993:33)

Keterlibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan demikian keterlibatan karyawan tidak hanya sekedar memberikan masukan,

namun juga dapat mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak . tanpa adanya keterlibatan karyawan hanyalah alat manajemen yang tidak ada gunanya (Fandy Tjiptono, 2003). Maka dari pernyataan diatas hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 3: keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Pengaruh Kesatuan Tujuan terhadap Kinerja Karyawan

James A.F Stoner (1998) mengemukakan jika kesatuan tujuan merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya lainnya agar tercipta suatu tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kesatuan tujuan ialah suatu usaha yang dapat diarahkan pada tujuan yang sama untuk suatu keluaran yang diharapkan. Geostech dan Davis (1994). Maka dari pernyataan diatas hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 4: kesatuan tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan bagian operasional.

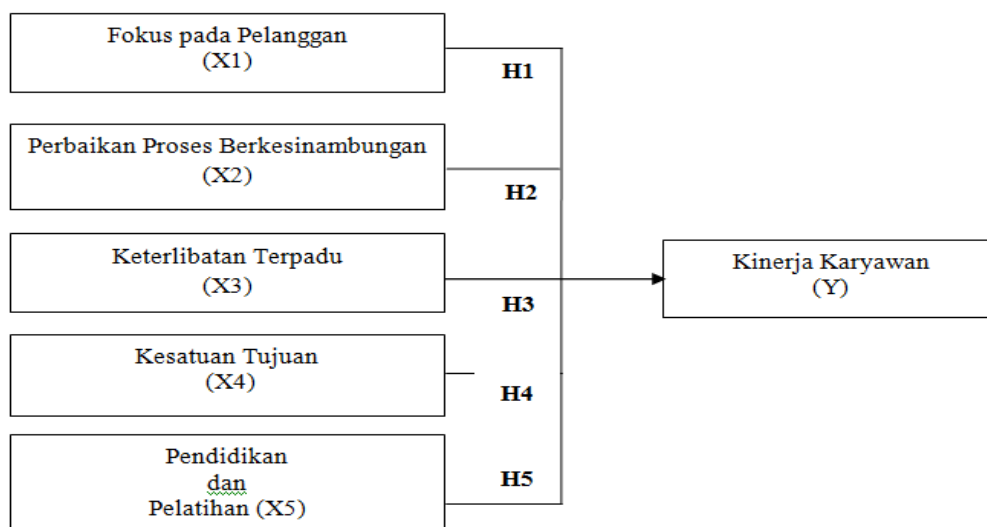
Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pendidikan dan pelatihan ialah suatu harapan dan dorongan untuk terus belajar, yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Geostech dan Davis (1994).

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu alat bimbingan untuk karyawan yang mana akan menjadikan pendidikan dan pelatihan tersebut sebagai panduan atau standar dalam menjalankan sutau pekerjaan. Maka dari pernyataan diatas hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 5: pendidikan dan peltihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Klasifikasi Sampel

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang mana akan menjelaskan hubungan antara variabel – variabel dengan melakukan pengujian hipotesis, yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen dalam penelitian yang dilakukan peneliti saat ini. (Kuncoro,2003). Berdasarkan metode yang digunakan, penelitian ini disebut dengan penelitian survey, karena penelitian ini mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok. Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diantaranya; fokus pada nasabah, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, kesatuan tujuan, pendidikan dan pelatihan dan kinerja karyawan.

Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menyebarkan kuisisioner untuk mengetahui pengaruh penerapan *total quality management* terhadap kinerja karyawan bagian operasional PT Bank X Cabang Surabaya. Pengukuran skala lima intervals akan membantu responden dalam menjawab pernyataan yang diberikan kemudian data yang diperoleh dari pengumpulan data tersebut akan dianalisis.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan variabel independen fokus pada nasabah, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan

Definisi Operasional Variabel

Kinerja Karyawan

Variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Merupakan salah satu penunjang keberhasilan organisasi didalamnya. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Total Quality Management

Variabel bebas yaitu *Total Quality Management* (X) dalam penelitian ini adalah fokus pada nasabah, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan.

Populasi, Sampel dan Teknik

Pengambilan Sampel

Dalam penelitian yang berjudul Pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Bank X Cabang Surabaya, peneliti menggunakan populasi dari Bank X Cabang Surabaya. Peneliti menggunakan beberapa sampel dari populasi yang digunakan. Sampel yang digunakan adalah karyawan yang bekerja pada bagian operasional di Bank X Cabang di – Surabaya. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil teknik pengambilan sampel dilakukan dengan *metode purposive sampling* yaitu sampel yang sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam penelitian ini. Kriteria Bank X yang digunakan adalah Bank X yang bercabang di – Surabaya.

Alat Analisis

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data dalam bentuk yang lebih mudah dibaca. Teknik analisis dalam penelitian saat

ini adalah menggunakan analisis kuantitatif, analisis kuantitatif adalah analisis data-data dalam bentuk angka-angka dan pembahasannya melalui perhitungan statistik berdasarkan jawaban kuesioner dari responden. Dengan menggunakan metode kuantitatif diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat terhadap responden yang diberikan oleh responden, sehingga data yang terbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik SPSS 21.

Pengujian kualitas model regresi (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Fokus pada Nasabah	35	3.6	5.0	4.356	.4271
Perbaikan Berkesinambungan	35	4.0	5.0	4.256	.4601
Keterlibatan Karyawan	35	1.0	5.0	4.338	.4216
Kesatuan Tujuan	35	2.0	5.0	4.354	.4342
Pendidikan dan Pelatihan	35	4.0	5.0	4.227	.4779

kualitas model persamaan regresi yang didapat dari analisis regresi berganda. Kondisi yang baik atau tidaknya model persamaan regresi ini ditentukan dengan melakukan langkah-langkah pengujian sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat signifikansi memilih *level of significant* (α) : 5% atau 0,05
2. Untuk menghindari kesalahan hitung dalam proses pengolahan data dan agar memperoleh hasil yang akurat, maka nilai F dicari dengan bantuan perangkat lunak atau program SPSS dengan memperhatikan, signifikan F pada tabel Anova.

- a. Model persamaan regresi dinyatakan tidak baik apabila nilai signifikan $\geq 0,05$.
- b. Model persamaan regresi dinyatakan baik apabila nilai signifikan $< 0,05$.

Pengujian Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh antar variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Langkah-langkah pengujian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat signifikansi
Dipilih *level of significant* ($\alpha/2$): 0,05/2
2. Untuk menghindari kesalahan

hitung dalam proses pengolahan data dan agar memperoleh hasil yang akurat, maka nilai t dicari dengan bantuan perangkat lunak atau SPSS dengan memperhatikan tingkat signifikansi t pada tabel *coefficient*-nya. Kriteria yang dilakukan dalam pengujian adalah:

- a. H1 diterima apabila signifikan t $< 0,05$
- b. H1 ditolak apabila signifikan t $\geq 0,05$

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu variabel fokus

pada nasabah, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan. Tabel 1 berikut adalah hasil dari uji deskriptif: 0.427 dan dengan nilai jawaban responden memiliki kisaran 3.6–5. Pada variabel perbaikan berkesinambungan menunjukkan nilai *mean* 4.26 dengan nilai standardeviasi 0.460 dan dengan nilai kisaaran jawaban responden antara 3.4-5. Pada variabel keterlibatan karyawan menunjukkan nilai *mean* 4.34 dengan nilai standar deviasi 0.422 dan dengan nilai kisaran jawaban responden antara 3.4-5. Pada variabel kesatuan tujuan menunjukkan nilai *mean* 4.35 dengan nilai standar deviasi 0.434 dan dengan nilai kisaaran jawaban responden antara 3.8-5. Pada variabel pendidikan dan pelatihan menunjukkan nilai *mean* 4.23 dengan nilai standar deviasi 0.478 dan dengan nilai kisaaran jawaban responden antara 3.4-5. Hal ini menunjukkan bahwa rata – rata jawaban responden berada pada kategori sangat baik. Disamping itu standar deviasi yang dihasilkan bernilai kurang dari setengah nilai *mean*, menunjukkan bahwa jawaban responden adalah seragam.

Hasil Analisis dan Pembahasan Uji Simultan F

Uji F adalah pengujian yang dilakukan guna menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen atau terikat.

Tabel 2 Hasil Uji F

Model Anova	Sum of Square	M. Square	F	Sig.
Reg	3,144	0,629	15,55	0,00
Res	1,173	0,040		
N	4,317			

Dari 35 responden yang digunakan peneliti, variabel fokus pada nasabah menunjukkan nilai *mean* 4.35 dengan nilai standar devisiasi

Pada tabel 2 nampak bila fokus pada pelanggan, proses perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan memeiliki nilai F sebesar 15.55 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 yakni sebesar 0.00. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel fokus pada pelanggan, proses perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, kesatuan tujuan dan pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tabel 3 Pengujian Hipotesis (t-test)

Variabel	Sig.
(Constant)	0.013
Fokus pada Nasabah (H1)	0.159
Perbaikan Berkesinambungan (H2)	0.944
Keterlibatan Karyawan (H3)	0.393
Kesatuan Tujuan (H4)	0.035
Pendidikan dan Pelatihan (H5)	0.154

Berikut adalah penjelasan hasil dalam pengujian hipotesis:

Analisis Pengaruh Fokus pada Nasabah terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 3, menunjukkan jika hipotesis pertama yakni pengaruh fokus pada nasabah terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada uji validitas menyatakan jika pernyataan yang digunakan peneliti dinyatakan valid. Untuk pengujian reliabilitas dinyatakan reliabel untuk variabel

fokus pada nasabah. Dalam uji simultan F fokus pada nasabah dinyatakan baik. Namun dalam uji t variabel ini fokus pada nasabah memberikan hasil yang tidak signifikan. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa fokus pada nasabah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ditolak karena *Top Managemet* Bank X belum sepenuhnya terlibat dalam melakukan pelayanan terhadap nasabah. Maka fokus pada nasabah tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini tentunya tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salman (2010). Teori yang ada menyatakan bahwa terjadi pengaruh antara fokus pada nasabah terhadap kinerja karyawan.

Analisis Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan

Pada Tabel 3, menunjukkan jika hipotesis kedua yakni pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan bagian operasional dengan pengujian reliabilitas dinyatakan reliabel untuk variabel perbaikan berkesinambungan. Dalam uji simultan F perbaikan berkesinambungan dinyatakan baik. Namun dalam uji t variabel perbaikan berkesinambungan memberikan hasil yang tidak signifikan antara pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan bagian operasional memberikan hasil yang tidak signifikan karena Bank X dirasa belum sepenuhnya melakukan perbaikan sistem maupun proses secara terus – menerus. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis yang diajukan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Hasil yang didapat tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Adnan Al-Bashir (2010) yang mana menyatakan terdapat pengaruh antara penerapan perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang menerapkan perbaikan berkesinambungan untuk memaksimalkan *output* untuk nasabah.

Analisis Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 3, hipotesis ketiga yakni pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan bagian operasional dengan menggunakan uji reliabilitas dinyatakan reliabel untuk variabel keterlibatan karyawan. Dalam uji simultan F keterlibatan karyawan dinyatakan baik. Namun dalam uji t variabel ini keterlibatan karyawan memberikan hasil yang tidak signifikan karena karyawan pada Bank X belum melakukan *meeting* secara berkala. Hal ini tidak sesuai dengan pengajuan hipotesis yang diajukan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini tentunya tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eko Afriyanto (2011) yang menyatakan jika keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terjadi karena keterlibatan karyawan mendukung dalam pencapaian hasil manajemen. Akan tetapi penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hikmah Hasanah (2013) yang menyatakan jika tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Analisis Pengaruh Kesatuan Tujuan terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 3, hipotesis keempat yakni kesatuan tujuan

terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Dengan menggunakan pengujian uji reliabilitas dinyatakan reliabel untuk variabel kesatuan tujuan. Dalam uji simultan F keterlibatan karyawan dinyatakan baik. Dalam uji t variabel ini keterlibatan karyawan memberikan hasil yang signifikan karena karyawan yang bekerja pada Bank X khususnya pada bagian operasional sudah menjalankan sistem kerja dengan komunikasi yang aktif serta mematuhi peraturan – peraturan yang dibuat Bank X. Hal ini sesuai dengan pengajuan hipotesis yang diajukan bahwa kesatuan tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Hasil ini memiliki makna jika H1 diterima yang mana perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Musran Munizu (2010) yang menyatakan jika terjadi pengaruh antara kesatuan tujuan dengan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena kesatuan tujuan akan membantu terjadinya komunikasi yang aktif, maka akan memaksimalkan kinerja karyawan dalam lingkup kerja.

Analisis Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Pada tabel 3, pengujian hipotesis kelima yakni, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan bagian operasional dengan menggunakan uji reliabilitas dinyatakan reliabel untuk variabel pendidikan dan pelatihan. Dalam uji simultan F pendidikan dan pelatihan dinyatakan baik. Dalam uji t variabel ini pendidikan dan pelatihan memberikan hasil yang tidak signifikan. Hal ini tidak sesuai dengan pengajuan hipotesis yang diajukan bahwa pendidikan dan pelatihan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bagian operasional karena karyawan bagian operasional merasa bank belum menyesuaikan antara materi *training* dengan proses kerja yang ada. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2006) yang menyatakan jika terjadi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Dari hasil pengujian hipotesis dan pembahasan dasar yang dilakukan pada bab terdahulu maka dapat disimpulkan: (1) Hasil uji hipotesis pertama dengan menggunakan Uji t, pada hipotesis tentang pengaruh fokus pada nasabah menghasilkan kesimpulan tidak terdapat pengaruh akan fokus pada nasabah terhadap kinerja karyawan.

(2) Dari hasil uji hipotesis kedua tentang pengaruh perbaikan berkesinambungan menghasilkan kesimpulan tidak terdapat pengaruh akan proses berkesinambungan terhadap kinerja karyawan.

(3) Pada hipotesis ketiga tentang keterlibatan karyawan menghasilkan kesimpulan tidak terdapat pengaruh akan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. (4) Untuk hipotesis keempat yaitu tentang kesatuan tujuan menghasilkan kesimpulan terdapat pengaruh akan kesatuan tujuan terhadap kinerja karyawan. (5) Untuk hipotesis kelima yaitu tentang pendidikan dan pelatihan tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni (1) Jumlah sampel yang hanya sebesar 35 responden yang mungkin jika dilakukan penelitian serupa dengan sampel yang lebih besar mungkin akan terdapat hasil yang berbeda. (2) Survei dalam

penelitian ini dilakukan secara tertulis sehingga tidak terlepas kemungkinan adanya responden yang kurang untuk pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dari peneliti. (3) Kesulitan dalam melakukan pengambilan kuisioner secara lengkap, hal ini dikarenakan Bank X selalu ramai dikunjungi oleh nasabah dan tidak memungkiri jika kuisioner yang diberikan peneliti hilang.

Berdasarkan pada hasil dan keterbatasan penelitian, maka saran yang dapat diberikan yaitu, Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan dan keterbatasan penelitian yang ditulis, maka peneliti dapat memberikan saran-saran yang sekiranya dapat memberikan gambaran situasi untuk peneliti selanjutnya, penelitian selanjutnya diharapkan mengambil sampel yang lebih besar pada cabang – cabang lainnya. Hendaknya peneliti selanjutnya sudah memiliki catatan kantor cabang Bank X mana yang akan menjadi *sample*. Hendaknya peneliti selanjutnya melakukan teknik penelitian survei yang disertai wawancara terstruktur kepada kepala cabang agar memperoleh hasil yang lebih mencerminkan keadaan yang sesungguhnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Anwar Prabu Mangkunegara (2006). *Evaluasi Kinerja SDM*. Eresco, Jakarta
- Drs.M.N.Nasution,M.Sc, 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Penerbit Ghalia Indonesia.Jakarta
- Fandy Tjiptono, 2003, *Strategi Pemasaran, Edisi Kedua*, Yogyakarta : Penerbit: Andi, Yogyakarta
- Goetsch, D.L & Davis, S, 1994 *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc*
- Hatane Semuel, 2003, *Penerapan Total Quality Management Suatu Evaluasi Melalui Karakteristik Kerja* (Studi Kasus pada Perusahaan Gula Candi di-Sidoarjo). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Hiras Pasaribu. 2009. *Pengaruh Komitmen Persepsi dan Penerapan Pilar Dasar Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial* (Survei pada BUMN Manufaktur di-Indonesia). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.
- I Made Narsa, 2003, *Pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial* (Studi Empiris pada PT Telkom Divre V Surabaya). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.10/No.2. Page 124-135
- Imam Ghozali, 2011, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indria Al Kautsar, Bambang Swasto S, dan Mochammad Al Musadeiq. 2013. *Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan Tetap Bagian Produksi PR. Sejahtera Abadi*

- Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.6 No. 2
- Goetsch, D.L & Davis, S, 1994 *Introduction to Total Quality, Quality, Productivity, Competitiveness*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International Inc
- Musran Munizu. 2010. *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.12/No.2. Page 185-194
- Kuncoro, Mudrajad. 2002. *Manajemen Perbankan: Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPF
- Musran Munizu, Surachman, Ubud Salim dan Solimum. 2012. *Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Industri Manufaktur di Kota Makassar)*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol.10/No.3. Page 511-519
- Prajogo, Daniel I., and Soon W. Hong. 2008. *The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South*
- Rovilla El Maghviroh, 2012, *Modul Sistem Pengendalian Manajemen Kontemporer dengan Pendekatan Kualitas*.
- Salman D.Al-Shobaki, Rami H.Fouad dan Adnan Al-Bashir. 2010. *The Implementation of Total Quality Management (TQM) for The Banking Sector in Jordan*. *Jordan Journal of Mechanical and Industrial Engineering*. Vol.4/No.2. Page 304-312
- Siswanto, Bedjo. (2005). *Managemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Team Dosen Kewirausahaan Bank Mandiri, 2010, *Modul Kewirausahaan Untuk Program Strata I*. Yayasan Rumah Perubahan, Jakarta
- Tenner, A. R. dan I. J. DeToro. 1992. *Total QualityManagement: Three Steps to Continuous Improvement*. Addison-Wesley Publishing Company. Massachussetts.
- Uma Sekaran. 2006. *Research Methods for Business*. Edisi Empat. Jakarta : Salemba Empat