

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
ASURANSI DI SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

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



Oleh :

NIKMATUL LATIFAH

2011310859

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2015

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

N a m a : Nikmatul Latifah
Tempat, Tanggal Lahir : Lamongan, 12 April 1993
N.I.M : 2011.310.859
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata Satu
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*
terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan
Asuransi di Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal :


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

Co. Dosen Pembimbing,
Tanggal :


(Nur'aini Rokhmania, SE., M.Ak)

Ketua Program Sarjana Akuntansi,
Tanggal :


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

PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI SURABAYA

Nikmatul Latifah

STIE Perbanas Surabaya

Email : 2011310859@students.perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of Total Quality Management (TQM) on the performance of employees at the insurance company in Surabaya. The independent variable of this study, namely TQM consisting of customer satisfaction, employee empowerment, continuous improvement, and support the company's environmental management, while the dependent variable of this study is the performance of employees. Data collection techniques with questionnaires, and the data were analyzed using descriptive analysis and multiple linear regression analysis. The population in this study is an insurance company in Surabaya, while the sample is determined by purposive sampling method. The results of this study indicate that the TQM implementation of variable continuous improvement and management support positive effect on employee performance. However, this study failed to prove that the TQM implementation of variable customer satisfaction, employee empowerment and environment affect the performance of the employee due to the three indicators of TQM is not running optimally. This is an indication that the rise and fall of the performance of employees at the insurance company in Surabaya is determined by the TQM indicator.

Keywords: *Total Quality Management, Customer Satisfaction, Employee Empowerment, Continuous Improvement, Environmental Company, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Era perdagangan bebas di Indonesia ditandai dengan adanya perjanjian AFTA (*Asean Free Trade Area*) dan ACFTA (*Asean-Cina Free Trade Area*). Hal ini menyebabkan perusahaan dagang, manufaktur dan jasa milik pihak swasta maupun milik negara mengalami persaingan global

yang sangat ketat. Persaingan global yang sangat ketat menuntut pihak manajemen suatu perusahaan untuk berupaya memperbaiki kualitas serta perbaikan berkesinambungan. Perbaikan kualitas merupakan hal terpenting bagi setiap perusahaan. Perbaikan kualitas dapat berupa perbaikan produk jasa, harga dan

waktu. Cara terbaik untuk menghasilkan kualitas yang baik maka diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan. Perbaikan berkesinambungan dapat menggunakan pendekatan *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan kinerja karyawan dan profitabilitas perusahaan. Gaspersz (2001:5), mendefinisikan TQM sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Tujuan penerapan TQM di perusahaan yaitu memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkesinambungan atas produk jasa yang dihasilkan. Terdapat beberapa perusahaan tidak menerapkan TQM karena penerapan TQM membutuhkan jangka waktu yang lama serta biaya yang tidak sedikit, sehingga perusahaan tidak dapat bersaing dengan perusahaan yang sudah menerapkan TQM. Namun perusahaan yang sudah menerapkan TQM dapat mengalami kegagalan karena ketidakmampuan perusahaan dalam perbaikan sistem, produk atau jasa maupun kinerja yang ada di perusahaan.

Manfaat dari penerapan TQM yaitu dapat membantu perusahaan dalam inovasi pelayanan yang sesuai dengan keinginan para pelanggan, sehingga pelayanan yang dihasilkan banyak diminati oleh para pelanggan, dapat membangun mutu dan menemukan kesalahan dalam setiap proses pelayanan yang diberikan

kepada para pelanggan serta dapat membantu perusahaan dalam menemukan data yang salah pada sistem kinerja karyawan maupun sistem lain yang ada di perusahaan (Rovila, 2013 : 54).

Sebagai salah satu unsur dari keberhasilan suatu organisasi dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan manusia yang bekerja dengan menggunakan kemampuannya untuk mendapatkan imbalan dari pemberi kerja dan mempunyai prasaan, pikiran serta harapan tertentu di masa yang akan datang. Hal ini membutuhkan perhatian lebih, karena faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja atau output yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan (Aries dkk, 2011).

Akhir-akhir ini asuransi menjadi bisnis baru yang berkembang dengan cepat dan pesat. Hampir semua bidang usaha menawarkan fasilitas asuransi, seperti bank dan usaha-usaha kecil lainnya (liputan6.com, Jakarta 01/11/2014). Asuransi merupakan suatu lembaga yang sengaja dirancang dan dibentuk sebagai lembaga pengambilalih dan penerimaan risiko sehingga perusahaan ini menawarkan jasa proteksi kepada masyarakat yang membutuhkan. Perusahaan asuransi menerapkan TQM bertujuan untuk dapat bersaing dan lebih unggul dalam persaingan global dengan cara mengoptimalkan kemampuan sumber-sumber yang dimiliki oleh perusahaan secara berkesinambungan, sehingga dapat memperbaiki kualitas produk jasa

yang akan diberikan kepada pelanggan. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan asuransi yang ada di kota Surabaya karena kota Surabaya merupakan pusat bisnis, perdagangan, industri yang berkembang pesat. Atas dasar hal tersebut, maka saya memilih judul **“PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN ASURANSI DI SURABAYA”**.

RERANGKA TEORITIS YANG DIPAKAI DAN HIPOTESIS

Teori Kontigensi

Menurut Aida dan Listianingsih (2005) Sistem Akuntansi Manajemen merupakan suatu pendekatan kontigensi dari faktor kondisional yang digunakan dalam penelitian sebagai variabel yang memoderasi suatu hubungan. Sedangkan menurut Mufarrohah dkk (2013) teori kontigensi merupakan suatu sistem yang diterapkan dan bersifat efektif pada suatu organisasi belum tentu akan berhasil dan efektif bila diterapkan pada organisasi lain dengan karakteristik organisasi yang berbeda, karena disebabkan oleh faktor-faktor kontigensi.

Beberapa penelitian dari akuntansi manajemen menggunakan pendekatan kontigensi untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal organisasi, seperti intensitas kompetisi pada pasar, perubahan teknologi organisasi, dan ketidakpastian lingkungan yang diduga dapat menyebabkan SAM menjadi lebih efektif (Yulius, 2012). Sistem akuntansi manajemen sering

digunakan sebagai acuan untuk memotivasi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang bertujuan untuk memaksimalkan kesejahteraan karyawan maupun organisasi. Sistem akuntansi manajemen juga dapat dijadikan sebagai alat kontrol organisasi dan alat yang efektif untuk penyedia informasi yang bertujuan untuk memprediksi konsekuensi dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

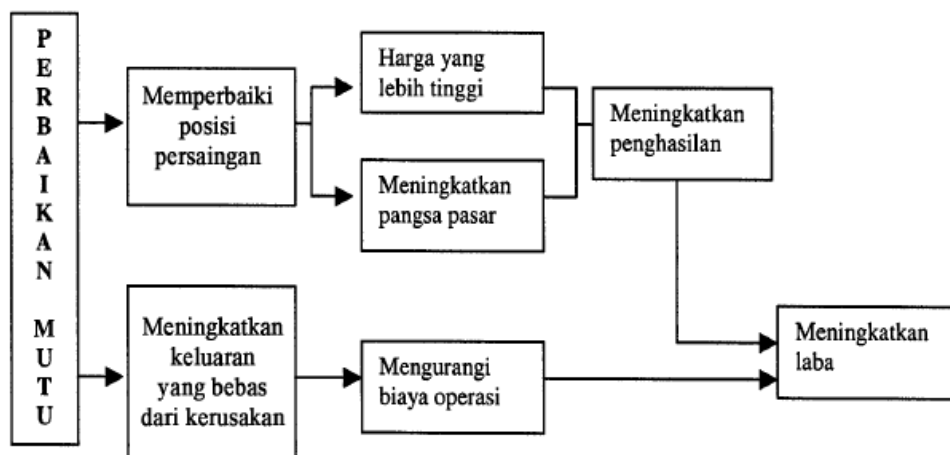
Total Quality Management (TQM)

Pengertian dari TQM yang diungkapkan oleh para ahli pada dasarnya adalah sama, yaitu suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif (Yuliana dkk, 2012).

Dasar pemikiran perlunya TQM pada suatu perusahaan yaitu untuk merubah sistem yang ada didalam perusahaan menjadi lebih baik agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, dapat menghasilkan kualitas yang lebih baik dan unggul dalam persaingan global. Maka dari itu diperlukan upaya-upaya perbaikan berkesinambungan terhadap proses, manusia maupun lingkungan perusahaan. Menurut Rovila (2013:55) *total quality approach* hanya dapat dicapai dengan memperhatikan karakteristik dari TQM yaitu: fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, memiliki obsesi yang tinggi

terhadap kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerja sama tim, memperbaiki proses secara berkesinambungan, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Terdapat prinsip-prinsip TQM menurut Hatane dan Joni (2011) yaitu sebagai berikut: kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan, lingkungan perusahaan, dukungan manajemen. Menurut Rovila (2013:54) manfaat TQM dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu dapat memperbaiki posisi persaingan dan meningkatkan keluaran yang bebas dari kerusakan seperti pada gambar dibawah ini.



Gambar 2.1
Manfaat *Total Quality Management*

Kinerja Karyawan

Salah satu unsur dari keberhasilan suatu organisasi dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan manusia yang bekerja dengan menggunakan kemampuannya untuk mendapatkan imbalan dari pemberi kerja dan mempunyai perasaan, pikiran serta harapan tertentu di masa yang akan datang. Hal ini membutuhkan perhatian lebih, karena faktor-faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang

dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan (Aries dkk, 2011). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (Yani dan Arief, 2010) sebagai berikut: sikap meliputi keyakinan, perasaan dan perilaku cenderung kepada orang lain atau sesuatu, b. keterlibatan kerja, c. perilaku, d. partisipasi, e. penampilan. Menurut Hatane dan Joni (2011) terdapat kriteria-kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan akan pekerjaan,

keandalan, kerjasama, kemampuan beradaptasi, pelayanan, keluwesan, pemeliharaan, keamanan.

Hubungan TQM terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan utama perusahaan adalah adanya perbaikan kualitas atas produk atau jasa yang dihasilkan. Perbaikan kualitas produk atau jasa ini sangat penting bagi perusahaan, karena dengan adanya kualitas produk atau jasa yang baik maka perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dari para pelanggan. Selain perbaikan kualitas pada produk atau jasa, perbaikan kinerja karyawan juga penting untuk kelangsungan hidup perusahaan atau tujuan jangka panjang perusahaan. Banyak perusahaan yang menyadari bahwa kinerja karyawan dapat menciptakan mutu pelayanan yang baik dan dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat kepada mereka, serta dapat meningkatkan penjualan dan laba yang tinggi. Untuk mencapai semua itu perusahaan perlu menerapkan suatu pendekatan yaitu pendekatan TQM untuk memaksimalkan daya saing perusahaan. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan TQM, maka perusahaan akan mengurangi biaya operasi yang over dan dapat meningkatkan penghasilan sehingga laba perusahaan juga akan semakin meningkat (I Made dan Rani, 2003).

Indikator pertama dalam TQM adalah kepuasan pelanggan, hal ini menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk dapat memperhatikan harapan para pelanggan. Harapan pelanggan akan terwujud apabila produk yang

ditawarkan dapat memenuhi keinginannya. Langkah yang harus dilakukan perusahaan dalam memenuhi kepuasan pelanggan yaitu dengan cara mengidentifikasi pelanggan, memenuhi harapan pelanggan, dan tersedianya tempat penyaluran saran atau kritik dari pelanggan. Cara untuk memenuhi langkah-langkah tersebut, yang perlu diperhatikan yaitu memperbaiki kualitas kinerja karyawan yang ada di perusahaan. Diharapkan kinerja karyawan dapat memperbaiki kualitas kerjanya melalui penerapan TQM yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik, sehingga dapat tercapainya kepuasan pada para pelanggannya. Hal ini berarti, apabila perusahaan yang semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan (Musran Minuzu, 2010).

Indikator yang kedua yaitu pemberdayaan karyawan yang diikuti dengan keterlibatan karyawan secara total merupakan kunci keberhasilan dari implementasi TQM dalam organisasi. Dengan adanya pemberdayaan karyawan, diharapkan kinerja karyawan yang ada di perusahaan semakin meningkat. Meningkatnya kinerja karyawan nantinya akan berpengaruh terhadap penjualan dan profit perusahaan. Hal ini berarti, bahwa semakin efektif pemberdayaan karyawan dalam organisasi maka semakin meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan (Musran Minuzu, 2010).

Indikator yang ketiga ialah perbaikan berkesinambungan yang merupakan peningkatan disegala bidang yang sifatnya jangka panjang.

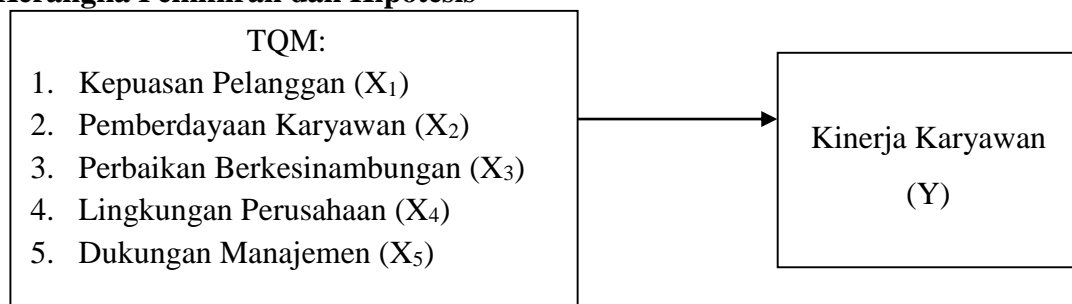
Perbaikan berkesinambungan dapat berupa perbaikan produk atau jasa, kinerja karyawan maupun sistem yang dilakukan oleh karyawan yang berada dalam perusahaan. Untuk mencapai perbaikan tersebut karyawan di tingkat atas atau manajemen senior tidak hanya menerima ide perbaikan, tetapi juga secara aktif mendorong kinerja setiap karyawan atau bawahannya yang ada dalam perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja agar menghasilkan kinerja karyawan yang berkualitas (Hatane dan Joni, 2011). Hal ini berarti, bahwa perbaikan berkelanjutan dalam TQM merupakan usaha karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya agar menjadi lebih baik yang nantinya akan dinilai oleh atasan.

Indikator yang keempat yaitu lingkungan perusahaan atau lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai, kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Zulkifli, 2014). Lingkungan perusahaan juga dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan baik

organisasi maupun kegiatan yang ada di perusahaan. Faktor internal pada lingkungan perusahaan yaitu karyawan yang ada dalam perusahaan, sedangkan faktor eksternal banyak ragamnya, termasuk aspek-aspek ekonomi, politik, sosial, etika-hukum, dan ekologi atau fisik dan sebagainya. Masing-masing faktor eksternal tersebut harus diperhatikan oleh pihak internal perusahaan guna untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini berarti, dengan adanya lingkungan perusahaan yang sehat, aman dan menyenangkan dapat membuat karyawan semangat bekerja sehingga pelayanan berkualitas dapat tercipta.

Indikator kelima adalah dukungan manajemen yang merupakan suatu bentuk dukungan dari atasan atau manajer kepada karyawannya yang berfungsi sebagai motivasi dan perhatian terhadap para karyawannya. Dengan adanya dukungan manajemen para karyawan akan lebih meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Komitmen manajer juga sangat diperlukan dalam mendukung suksesnya implementasi TQM, karena hal tersebut secara langsung dapat meningkatkan kinerja bawahan atau karyawannya dalam bekerja dan berinovasi (Musran Minuzu, 2010).

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis



Gambar 2.2

KERANGKA PEMIKIRAN

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah serta didukung dari teori yang ada, maka dugaan sementara dalam penelitian ini adalah:

H1 : Kepuasan pelanggan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H2 : Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3 : Perbaikan kesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4 : Lingkungan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5 : Dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Klasifikasi Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan asuransi jiwa yang berada di Surabaya. Populasi tersebut dipilih karena akhir-akhir ini banyak berbagai jenis perusahaan seperti bank menawarkan berbagai jenis asuransi kepada masyarakat.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria sebagai berikut: (1) karyawan yang bekerja di perusahaan asuransi jiwa, (2) pendidikan terakhir responden minimal SMA/SMK sederajat, (3) wilayah perusahaan yang digunakan sebagai penelitian yaitu perusahaan asuransi jiwa di Surabaya.

Data Penelitian

Penelitian ini mengambil sampel pada perusahaan asuransi di Surabaya yang

sudah dikategorikan dengan ciri-ciri khusus yang telah tercantum sebelumnya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deduktif yaitu penelitian yang dilakukan dengan pengamatan, pengumpulan data awal, perumusan teori, penyusunan hipotesis, pengumpulan data ilmiah, analisis data, dan deduksi (Pupu, 2009). Menurut sumber datanya, penelitian ini merupakan data primer yang langsung dari responden dengan cara menyebar kuisioner.

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini ada lima variabel independen yaitu : kepuasan pelanggan (X_1), pemberdayaan karyawan (X_2), perbaikan berkesinambungan (X_3), lingkungan perusahaan (X_4), dukungan manajemen (X_5) dan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Total Quality Management

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (I Made dan Rani, 2003).

1. Kepuasan pelanggan
2. Pemberdayaan karyawan
3. Perbaikan berkesinambungan
4. Lingkungan perusahaan
5. Dukungan manajemen

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan. Adapun indikator variabel ini adalah:

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Pengetahuan akan pekerjaan
- d. Keandalan
- e. Kerjasama
- f. Kemampuan beradaptasi
- g. Pelayanan
- h. Keluwesan
- i. Pemeliharaan
- j. Kemampuan

Alat Analisis

Untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu : kepuasan pelanggan (X_1), pemberdayaan karyawan (X_2), perbaikan berkesinambungan (X_3), lingkungan perusahaan (X_4), dukungan manajemen (X_5) dengan variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y) digunakan model regresi linier berganda.

Alasan dipilihnya model regresi linier berganda karena untuk menguji pengaruh beberapa dari variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Untuk mengetahui hubungan tersebut, maka berikut adalah persamaan regresinya:

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

Keterangan:

Y = Variabel tidak bebas, dalam hal ini adalah kinerja karyawan.

α = Konstanta

$\beta_1 \dots \beta_5$ = Koefisien regresi variabel X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , dan X_5 .

X_1 = kepuasan pelanggan

X_2 = pemberdayaan karyawan

X_3 = perbaikan berkesinambungan

X_4 = lingkungan perusahaan

X_5 = dukungan manajemen

e = standar error

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Deskriptif

Berikut tanggapan responden atas butir-butir pernyataan dalam kuisisioner tentang TQM (kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan, lingkungan perusahaan, dan dukungan manajemen) dan kinerja karyawan.

Total Quality Management

Tanggapan responden menunjukkan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan yang dapat memaksimalkan daya saing perusahaan asuransi, sehingga perusahaan asuransi dapat memperbaiki posisi persaingan perusahaan pada era globalisasi.

Kinerja Karyawan

Tanggapan responden menunjukkan bahwa perusahaan asuransi memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, hal ini terbukti dengan melihat adanya komunikasi kerja yang baik manajer dengan karyawannya.

Model Pengukuran

Penelitian ini menggunakan 36 kuisisioner untuk mengukur adanya pengaruh penerapan TQM (kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan, lingkungan perusahaan, dan dukungan manajemen) terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa 36 pertanyaan dinyatakan valid dan berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan alat uji statistik dengan ketentuan *Cronbach Alpha* > 0,70 menunjukkan bahwa reliabel atau dapat diandalkan.

Uji Normalitas

Hasil analisis uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0.515 dengan nilai signifikan 0.954 yang artinya lebih besar dari 0.05, sehingga data ini telah terdistribusi normal.

Regresi Linier Berganda

Nilai dari R Square adalah 0.867, maka 86.7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu kepuasan pelanggan (X1), pemberdayaan karyawan (X2),

perbaikan berkesinambungan (X3), lingkungan perusahaan (X4), dukungan manajemen (X5), sisanya (100% - 86.7% = 13.3%) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Uji F

Hasil analisis dari nilai signifikansi F sebesar $0.000^a < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi dikatakan fit dan terdapat pengaruh signifikan variabel independen dengan variabel dependen.

Uji t

a. Hipotesis 1

H0 : kepuasan pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

b. Hipotesis 2

H0 : pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

c. Hipotesis 3

H1 : perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

d. Hipotesis 4

H0 : lingkungan perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

e. Hipotesis 5

H1 : dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan pelanggan yang merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil

yang dirasakan dengan harapannya. Penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau kepuasan pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang terlihat dari tanggapan responden tentang beberapa pertanyaan yang menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan sangat baik, tetapi tidak ada keterkaitan dari variabel kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan pelanggan pada perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian sangat baik dilihat dari total mean dari deskriptif jawaban responden yang rata-rata memberikan penilaian yang baik terhadap kepuasan pelanggan. Karyawan di perusahaan asuransi lebih dominan devisi marketing, karena bagian marketing dituntut oleh manajer untuk dapat mencapai target yang sudah ditentukan oleh manajer perusahaan. Sehingga prioritas utama perusahaan asuransi yaitu pencapaian target bukan kepuasan pelanggan.

Pada perusahaan asuransi karyawan selalu dilibatkan dalam perbaikan proses pengembangan produk atau jasa, tetapi perbaikan proses pengembangan produk tersebut tidak melibatkan pelanggan didalamnya. Sehingga penilaian karyawan tentang pelibatan pelanggan ini kurang dibandingkan dengan adanya interaksi karyawan dengan pelanggan. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Musran Minuzu (2010) menjelaskan adanya pengaruh variabel kepuasan konsumen terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemberdayaan karyawan merupakan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman dan motivasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik. Penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang terlihat dari tanggapan responden tentang beberapa pertanyaan yang menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan sangat baik, tetapi tidak ada keterkaitan dari variabel kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan. Karyawan di perusahaan asuransi pendidikan terakhirnya lebih dominan dari lulusan SMA / sederajat, sehingga perusahaan asuransi harus memberikan pelatihan kerja kepada karyawannya, agar karyawan pada perusahaan asuransi mempunyai pengetahuan yang lebih luas, daya tahan fisik yang kuat dan daya berpikir yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pada perusahaan asuransi seorang manajer juga harus ikut berperan aktif dalam pemberdayaan karyawannya. Dalam rangka pemberdayaan karyawan, manajer berharap karyawan dapat berkerja dengan fleksibel dan karyawan mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan perusahaan asuransi.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Ari Fadzilah (2006) yang menjelaskan adanya pengaruh positif variabel pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan

Perbaikan berkesinambungan yang merupakan peningkatan disegala bidang yang sifatnya jangka panjang. Penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan atau perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan total mean dari jawaban responden yang rata-rata memberikan penilaian yang sangat baik terhadap perbaikan berkesinambungan. Pada perusahaan asuransi perlu diadakan standarisasi dalam rangka perbaikan berkesinambungan. Standarisasi tersebut untuk mengidentifikasi atau mengukur kinerja karyawan di perusahaan asuransi. Kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan terhadap output yang dihasilkan dan karyawan dapat memecahkan suatu masalah yang ada pada perusahaan asuransi. Penentuan masalah dan pemecahan masalah tersebut merupakan salah satu upaya dalam pelaksanaan perbaikan berkesinambungan.

Pada perusahaan asuransi adanya dewan kualitas sangat diperlukan dalam rangka perbaikan berkesinambungan. Tujuan adanya dewan kualitas ini untuk mengevaluasi ulang kinerja karyawan yang kurang baik dan dapat mengidentifikasi kebutuhan para

pelanggan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Natria, dkk (2013) yang menjelaskan bahwa ada hubungan antara pelaksanaan perbaikan sistem yang berkesinambungan dengan kinerja pegawai di Puskesmas Bahu.

Pengaruh Lingkungan Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatan yang ada di perusahaan. Penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau lingkungan perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan perusahaan terhadap kinerja karyawan sangat baik, tetapi tidak ada keterkaitan variabel lingkungan perusahaan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan perusahaan pada perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian sangat baik dilihat dari total mean dari deskriptif jawaban responden yang rata-rata memberikan penilaian yang baik terhadap lingkungan perusahaan. Karyawan di perusahaan asuransi lebih dominan berusia berkisar 31-40 tahun, karena di usia tersebut karyawan lebih bisa menjaga dan memelihara aset perusahaan dengan baik, sehingga lingkungan perusahaan memberikan kesan sehat, nyaman dan menyenangkan pada karyawan.

Pada perusahaan asuransi lingkungan perusahaan yang

menyenangkan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja dan prestasinya, tetapi karyawan yang berusia lebih dari 31 tahun tidak mempunyai daya tahan fisik yang kuat dan tidak mampu menerima atau menghadapi dengan cepat adanya perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan perusahaan, apabila dibandingkan dengan karyawan yang berumur kurang dari 31 tahun yang mempunyai daya tahan fisik lebih kuat dan daya berpikir cepat. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Zulkifli (2014) yang menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan.

Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan

Dukungan manajemen yang merupakan suatu bentuk dukungan dari atasan atau manajer kepada karyawannya yang berfungsi sebagai motivasi dan perhatian terhadap para karyawannya. Penelitian ini menunjukkan hasil yang signifikan atau dukungan manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Hal ini didukung dengan data deskriptif yang menunjukkan total mean dari jawaban responden yang rata-rata memberikan penilaian yang sangat baik terhadap dukungan manajemen. Pada perusahaan asuransi dukungan manajemen merupakan salah satu strategi dalam memajukan perusahaan. Selain itu, dukungan manajemen juga merupakan salah satu faktor penting dalam rangka penciptaan produk yang berkualitas.

Pada perusahaan asuransi dukungan manajemen dapat dilihat dari pihak manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan memberikan kesempatan tersebut pada karyawan, maka karyawan merasa senang dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang semakin meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian dari Aries, dkk (2011) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang positif terhadap penerapan TQM dan juga komitmen organisasi pada PT Telkom Divre IV Jateng & DIY.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh TQM (kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan, lingkungan perusahaan, dan dukungan manajemen) terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Subyek penelitian ini adalah para karyawan perusahaan asuransi di Surabaya. Hasil statistik regresi linier berganda dan uji residual menunjukkan bahwa dua variabel dari TQM yaitu perbaikan berkesinambungan dan dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya dan tiga variabel dari TQM yaitu kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan dan

lingkungan perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya.

Adapun keterbatasan penelitian yang dihadapi peneliti adalah banyak perusahaan asuransi di Surabaya menolak untuk dijadikan sampel penelitian. Berikut alasan perusahaan asuransi menolak untuk dijadikan sampel penelitian yaitu: a. pihak responden merasa khawatir dalam memberikan informasi mengenai kinerja karyawan yang berada di perusahaannya, karena informasi kinerja karyawan tersebut bersifat privasi dan tidak untuk kalangan umum atau pihak eksternal di luar perusahaan. b. perusahaan

asuransi tidak memberikan izin kepada peneliti untuk penyebaran kuisioner pada perusahaan asuransi, karena sebelumnya perusahaan asuransi belum ada penelitian yang menyebar kuisioner pada perusahaan asuransi.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian berikutnya adalah a. hasil penelitian ini dapat diperluas lagi dengan menambah variabel dari TQM seperti variabel kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, manajemen proses, komitmen organisasi dan perencanaan strategis. b. populasi atau sampel penelitian dapat diperluas ruang lingkungannya, jadi tidak hanya di wilayah Surabaya.

DAFTAR RUJUKAN

- Achmad Dwi Afriyadi. 2014. Berita Bisnis Bank Liputan 6. *Industri Asuransi Catatkan Pertumbuhan Pendapatan 11,5%*, (Online). (<http://bisnis.liputan6.com/read/2099352/industri-asuransi-catatkan-pertumbuhan-pendapatan-115>), diakses 20 November 2014.
- Aida Ainul dan Listianingsih. 2005. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem Reward, dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Manajerial". *Jurnal SNA VII Solo*, 15-16 September 2005:565-585.
- Aries Susanty, Diana Puspitasari dan Siti Aisyah. 2011. "Analisis Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap TQM, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT. Telekomunikasi Indonesia Divre IV Jateng & DIY)". *Jurnal Jati Undip, Vol. VI, No. 1, Januari 2011*.
- Ari Fadzilah. 2006. "Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang)". *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi, Vol. 3, No. 1, Januari, 2006:12-27*.
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Hatane Semuel dan Joni Zulkarnain. 2011. "Pengaruh Sistem Manajemen Mutu ISO terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT. Otsuka Indonesia Malang)". *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*,

- Vol.13, No. 2, September 2011:162-176.*
- I Made Narsa dan Rani Dewi Yuniawati. 2003. "Pengaruh Interaksi antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada PT. Telkom Drive V Surabaya)". *Jurnal Ekonomi Akuntansi & Keuangan, Vol. 5, No. 1, Mei 2003:18-34.*
- Mufarrohah, Sutrisno T dan Bambang Purnomosidhi. 2013. "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompetisi Terhadap Kinerja Pemerintahan Daerah (Studi Empiris pada Kabupaten Bangkalan)". *Jurnal InFrestasi, Vol. 9, No. 2, 2013:123-136.*
- Musran Munizu. 2010. "Praktik *Total Quality Management* (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 12, No. 2, September 2010:185-194.*
- Natri Lalandos, Franckie R. R. Maramis dan Ardiansa A. T. Tucunan. 2013. "Hubungan antara Implementasi *Total Quality Management* (TQM) dengan Kinerja Pegawai di Puskesmas Bahu". *Jurnal Ekonomi Bisnis, Vol. 15, No. 3, Hal. 1-8. 2013.*
- Pupu Saeful Rahmat. 2009. "Penelitian Kualitatif". *Jurnal Equilibrium, Vol. 5, No. 9, Januari-Juni 2009:1-8.*
- Rovila El Maghviroh. 2013. Modul Sistem Pengendali Manajemen: Kontenporer Pendekatan Kualitas. Edisi Revisi 2 September 2013. STIE Perbanas Surabaya.
- Yani Iriani dan Arief Rahman. 2010. "Analisis Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Inovasi". *Jurnal Proceeding Seminar Nasional IV Manajemen & Rekayasa Kualitas, 2010.*
- Yuliana, Nadirsyah, dan Usman Bakar. 2012. "Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating (Studi Empiris pada Manajer Bank-Bank yang Beroperasi di Banda Aceh)". *Jurnal Akuntansi, Vol. 2, No. 1, November 2012:127-141.*
- Yulius Kurnia Susanto. 2012. "Pendekatan Kontijensi dalam Penelitian Informasi Sistem Akuntansi Manajemen". *Jurnal Media Bisnis, Maret 2012:27-33.*
- Zulkifli. 2014. "Pentingnya Memperhatikan Lingkungan Kerja dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai suatu Perusahaan". *Jurnal Ocpus, Vol. 6, No. 1, Januari-Juni, 2014:23-30.*