

## **BAB IV**

### **GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

#### **4.1 Gambaran Subyek Penelitian**

Gambaran subyek penelitian ini adalah karyawan perusahaan asuransi di Surabaya. Pengambilan sampel pada penelitian ini berdasarkan kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu metode yang digunakan untuk menentukan sampel yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun kriteria tersebut adalah: (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 di Surabaya.

Alasan pemilihan asuransi jiwa adalah agar lebih fokus pada asuransi jiwa dan memudahkan peneliti untuk mengidentifikasi serta menelusuri responden. Metode penyebaran data adalah dengan datang langsung ke perusahaan dan menanyakan terlebih dahulu kepada perusahaan asuransi yang dituju, setelah responden berkenan maka peneliti akan menyebarkan kuisisioner secara langsung. Berdasarkan survey terhadap perusahaan asuransi hanya empat dari dua puluh perusahaan yang diperbolehkan untuk penyebaran kuisisioner. Setiap perusahaan diberikan 10 kuisisioner untuk diisi oleh responden. Kuisisioner yang disebar sebanyak

40 kuisisioner, kuisisioner yang kembali sebanyak 36 kuisisioner dan yang tidak kembali sebanyak 4 kuisisioner.

TABEL 4.1  
DISTRIBUSI PENGUMPULAN DATA

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuisisioner yang disebar ke perusahaan asuransi di Surabaya	40	100%
Kuisisioner yang tidak kembali	4	4%
Total kuisisioner yang kembali dan dapat diolah	36	96%

Sumber : Hasil Pengumpulan Kuisisioner

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa 40 kuisisioner yang telah disebar kepada responden, 36 kuisisioner yang telah kembali ke pada peneliti dan dapat diolah. Sebanyak 4 kuisisioner tidak kembali pada peneliti, disebabkan oleh aktivitas karyawan yang padat atau aktivitas yang menuntut karyawan berada di luar kota sehingga karyawan tersebut tidak dapat mengembalikan kuisisioner kepada peneliti.

#### 4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuisisioner, diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin seperti tabel berikut:

TABEL 4.2  
DESKRIPTIF KARAKTERISTIK  
RESPONDEN BERDASARKAN JENIS KELAMIN

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	11	30.6%
Wanita	25	69.4%
Jumlah	36	100%

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa profil responden terbanyak adalah wanita berjumlah 25 responden (69.4%), dan pria 11 responden (30.6%). Hal ini dikarenakan perusahaan asuransi lebih membutuhkan wanita yang dapat bekerja lebih rapi, teliti, disiplin dan sabar dalam menghadapi pelanggan serta lebih tanggung jawab dalam pekerjaan.

#### 4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuisisioner, diketahui karakteristik responden berdasarkan usia seperti tabel berikut:

TABEL 4.3  
DESKRIPTIF KARAKTERISTIK  
RESPONDEN BERDASARKAN USIA

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 tahun	5	13.9%
25-30 tahun	11	30.6%
31-40 tahun	12	33.3%
> 40 tahun	8	22.2%
Jumlah	36	100%

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa usia responden terbanyak berkisar 31-40 tahun berjumlah 12 responden (33.3%), kisaran 25-30 tahun berjumlah 11 responden (30.6%), kisaran > 40 tahun berjumlah 8 responden (22.2%), dan kisaran < 25 tahun berjumlah 5 responden (13.9%). Hal ini dikarenakan usia berkisar 31-40 tahun lebih efektif dalam bekerja di bandingkan dengan usia lebih dari 40 tahun dan lebih berpengalaman dari pada usia kurang dari 25-30 tahun.

#### 4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuisioner, diketahui karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir seperti tabel berikut:

TABEL 4.4  
DESKRIPTIF KARAKTERISTIK  
RESPONDEN BERDASARKAN PENDIDIKAN TERAKHIR

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMA / Sederajat	19	52.8%
Diploma / S1	17	47.2%
Lainnya (S2 keatas)	0	0.00%
Jumlah	36	100%

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir responden terbanyak adalah SMA atau sederajat yang berjumlah 19 responden (52.8%), dan diploma atau S1 berjumlah 17 (47.2%). Hal ini dikarenakan perusahaan asuransi membutuhkan karyawan minimal pendidikan terakhir SMA atau sederajat, sehingga setiap pekerjaan lebih banyak di tempati oleh lulusan SMA atau sederajat dari pada diploma atau S1.

#### 4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian atau Departemen

Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dari kuisioner, diketahui karakteristik responden berdasarkan bagian atau departemen seperti tabel berikut:

TABEL 4.5  
 DESKRIPTIF KARAKTERISTIK  
 RESPONDEN BERDASARKAN BAGIAN ATAU DEPARTEMEN

Bagian	Jumlah	Persentase
Customer Service	4	11.1%
Agency Departemen	4	11.1%
Marketing	11	30.6%
Sekretaris	4	11.1%
Security	4	11.1%
General Service	1	2.8%
Administrasi	5	13.9%
Devisi Bisnis	2	5.6%
Operasional	1	2.8%
Jumlah	36	100%

Sumber : Lampiran 2

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa bagian atau departemen terbanyak pada perusahaan asuransi adalah bagian marketing yang berjumlah 11 responden (27.8%), administrasi berjumlah 5 responden (13.9%), customer service, agency departemen, sekretaris, security yang masing-masing berjumlah 4 responden (11.1%), devisi bisnis berjumlah 2 responden (5.6%), dan general service serta operasional yang masing-masing berjumlah 1 responden (2.8%). Hal ini dikarenakan perusahaan asuransi lebih membutuhkan banyak bagian marketing atau pemasaran untuk memasarkan dan menawarkan produk asuransi kepada pelanggan atau masyarakat.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendiskripsikan nilai-nilai dari hasil kuisioner masing-masing variabel, seperti mendiskripsikan variabel kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan

perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) yang akan digunakan nilai mean dari jawaban responden. Guna untuk mempermudah penilaian, maka penentu rumus intervalnya sebagai berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Dari perhitungan interval diatas, kemudian disusun kriteria nilai mean dari masing-masing jawaban responden yang terdapat pada tabel berikut:

TABEL 4.6  
KATEGORI PENILAIAN MEAN RESPONDEN

Interval	Kategori	Mean
$4.20 < a \leq 5.00$	Sangat Setuju (SS) / Sangat Baik	5
$3.40 < a \leq 4.20$	Setuju (S) / Baik	4
$2.60 < a \leq 3.40$	Ragu-ragu (RR) / Cukup Baik	3
$1.80 < a \leq 2.60$	Tidak Setuju (ST) / Kurang Baik	2
$1.00 < a \leq 1.80$	Sangat Tidak Setuju (STS) / Tidak Baik	1

Dibawah ini adalah hasil tanggapan jawaban responden tiap variabel sebagai berikut:

### 1. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Pelanggan ( $X_1$ )

Kepuasan pelanggan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Menurut Chrisye N. Mononimbar (2013) untuk menciptakan kepuasan konsumen atau pelanggan, perusahaan harus menciptakan dan mengelola suatu sistem untuk memperoleh konsumen yang lebih banyak serta kemampuan untuk mempertahankan konsumennya. Berikut ini beberapa indikator variabel kepuasan pelanggan pada tabel berikut:

TABEL 4.7  
 DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN  
 PADA VARIABEL KEPUASAN PELANGGAN (X<sub>1</sub>)

No.	Indikator Variabel Kepuasan Pelanggan	Skor Jawaban					N	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Pelanggan prioritas utama bagi perusahaan	0	0	1	12	23	36	4.61
2	Kepuasan pelanggan adanya pembelian ulang	0	0	6	18	12	36	4.17
3	Ada interaksi antara pelanggan dan karyawan	1	1	1	23	10	36	4.11
4	Pelanggan dilibatkan dalam pengembangan produk	0	4	13	15	4	36	3.53
5	Perusahaan memiliki komitmen yang tinggi	0	0	0	12	24	36	4.67
Total Rata-rata								4.22

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.7 rata-rata jawaban responden dari pertanyaan variabel kepuasan pelanggan dalam perusahaan di Surabaya termasuk dalam penilaian sangat baik dilihat dari total mean sebesar 4.22. Maka dari itu prioritas utama perusahaan asuransi yaitu fokus pada kepuasan pelanggan. Pada perusahaan asuransi kepuasan pelanggan dapat ditandai dengan adanya pembelian ulang dan berkurangnya penilaian negatif dari pelanggan. Perusahaan asuransi juga mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pelanggan dan memperbaiki posisi persaingan perusahaan yang akan tercapai proses TQM terkait pada kepuasan pelanggan serta mampu meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan. Hal ini juga didukung dengan hasil jawaban responden atau karyawan perusahaan asuransi yang menunjukkan sangat baik dalam memperhatikan indikator dari kepuasan pelanggan.

## 2. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pemberdayaan Karyawan (X<sub>2</sub>)

Pemberdayaan adalah memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk menggunakan akal mereka ketika bekerja dan menggunakan pengetahuan, pengalaman dan motivasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang baik. Menurut Fernando (2013) pemberdayaan karyawan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan. Berikut ini beberapa indikator variabel kepuasan pelanggan pada tabel berikut:

TABEL 4.8  
DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN  
PADA VARIABEL PEMBERDAYAAN KARYAWAN (X<sub>2</sub>)

No.	Indikator Variabel Pemberdayaan Karyawan	Skor Jawaban					N	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan	0	1	2	15	18	36	4.39
2	Pelatihan kerja terhadap karyawan	0	1	1	18	16	36	4.36
3	Karyawan belajar dalam pemberdayaan	1	0	3	22	10	36	4.11
4	Kesempatan pemberdayaan karyawan terhadap tugasnya	0	0	4	22	10	36	4.17
Total Rata-rata								4.26

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.8 rata-rata jawaban responden dari pertanyaan variabel pemberdayaan karyawan dalam perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian sangat baik dilihat dari total mean sebesar 4.26. Pada perusahaan asuransi pemberdayaan karyawan dapat berupa penghargaan atau pengakuan hasil kinerja karyawan yang berprestasi, pelatihan kerja, pelibatan karyawan secara aktif dalam pekerjaan dan tanggung jawabnya. Pemberdayaan karyawan dalam penerapan



TQM harus melibatkan semua aspek-aspek yang ada dalam perusahaan, seperti membangun kerja sama tim dan kepercayaan antar tim maupun bawahan dengan atasan agar terjalin komunikasi yang baik dan untuk mencapai semua tujuan perusahaan. Hal ini juga didukung dengan hasil jawaban responden atau karyawan perusahaan asuransi yang menunjukkan sangat baik dalam memperhatikan indikator dari pemberdayaan karyawan.

### **3. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X<sub>3</sub>)**

Perbaikan berkesinambungan adalah suatu usaha yang dilakukan perusahaan dalam meningkatkan semua aspek mulai dari kualitas, sistem sampai pada karyawan. Menurut Rovila (2013:50) perbaikan berkesinambungan adalah perbaikan secara terus menerus yang dilakukan oleh organisasi meliputi produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan. Berikut ini beberapa indikator variabel kepuasan pelanggan pada tabel berikut:

TABEL 4.9  
 DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN  
 PADA VARIABEL PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN ( $X_3$ )

No.	Indikator Variabel Perbaikan Berkesinambungan	Skor Jawaban					N	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Adanya evaluasi ulang dalam perbaikan berkesinambungan	0	0	3	25	8	36	4.14
2	Adanya standarisasi dalam perbaikan berkesinambungan	1	0	4	22	9	36	4.06
3	Dewan kualitas dalam perbaikan berkesinambungan	1	1	2	26	6	36	3.97
4	Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan	0	2	3	23	8	36	4.03
5	Penentuan masalah dan pemecahan masalah	0	2	1	24	9	36	4.11
6	Komunikasi aspek penting dalam perbaikan berkesinambungan	0	0	1	19	16	36	4.42
Total Rata-rata								4.12

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.9 rata-rata jawaban responden dari pertanyaan variabel perbaikan berkesinambungan dalam perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian baik dilihat dari total mean sebesar 4.12. Maka dari itu perbaikan berkesinambungan penting bagi perusahaan asuransi. Perbaikan berkesinambungan dalam pendekatan TQM merupakan usaha konstan untuk mengubah suatu produk atau jasa maupun sistem yang ada di perusahaan menjadi lebih baik, sehingga semua karyawan meningkatkan kinerjanya, agar memiliki prestasi baik yang akan dinilai oleh atasan atau manajer. Pada perusahaan asuransi perbaikan berkesinambungan dapat ditandai dengan adanya evaluasi ulang, standarisasi, dewan kualitas, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, penentu dan pemecahan masalah serta komunikasi yang baik antar karyawan dengan manajer perusahaan

asuransi. Hal ini juga didukung dengan hasil jawaban responden atau karyawan perusahaan asuransi yang menunjukkan baik dalam memperhatikan indikator dari perbaikan berkesinambungan.

#### **4. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Lingkungan Perusahaan (X<sub>4</sub>)**

Lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern seperti individu, perusahaan, masyarakat yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya. Menurut Siska Adinda (2011) keadaan lingkungan yang tidak menentu akan dapat mempengaruhi tingkat stres para karyawan. Ada tiga hal yang dapat menimbulkan stress pada faktor lingkungan, yaitu: ketidakpastian ekonomi, politik, dan perubahan teknologi. Berikut ini beberapa indikator variabel kepuasan pelanggan pada tabel berikut:

**TABEL 4.10**  
**DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN**  
**PADA VARIABEL LINGKUNGAN PERUSAHAAN (X<sub>4</sub>)**

No.	Indikator Variabel Lingkungan Perusahaan	Skor Jawaban					N	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasinya	0	0	2	19	15	36	4.36
2	Menciptakan produk yang berkualitas	0	0	4	19	13	36	4.25
3	Menimbulkan kepuasan dalam bekerja	0	0	4	17	15	36	4.31
4	Lingkungan internal dan eksternal berpengaruh dalam menciptakan produk yang berkualitas.	0	1	4	23	8	36	4.06
Total Rata-rata								4.25

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.10 rata-rata jawaban responden dari pertanyaan variabel lingkungan perusahaan dalam perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian sangat baik dilihat dari total mean sebesar 4.25. Maka dari itu lingkungan perusahaan merupakan faktor penting bagi perusahaan asuransi. Pada perusahaan asuransi lingkungan perusahaan dapat memberikan motivasi untuk karyawan dalam meningkatkan prestasinya dan mendukung karyawan untuk menciptakan produk yang berkualitas. Lingkungan perusahaan yang baik akan menciptakan lingkungan yang sehat, aman dan menyenangkan bagi karyawan, sehingga akan berdampak positif terhadap lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini juga didukung dengan hasil jawaban responden atau karyawan perusahaan asuransi yang menunjukkan sangat baik dalam memperhatikan indikator dari lingkungan perusahaan.

## **5. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Dukungan Manajemen (X<sub>5</sub>)**

Dukungan manajemen diharapkan dapat memberikan suatu kontribusi terhadap para karyawan yang ada di perusahaan. Menurut Aries, dkk (2011) penerapan kepemimpinan atau dukungan manajemen yang baik dan efektif membuat tingkat loyalitas karyawan meningkat dan berdampak positif terhadap komitmen organisasi karyawan. Berikut ini beberapa indikator variabel kepuasan pelanggan pada tabel berikut:

TABEL 4.11  
 DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN  
 PADA VARIABEL DUKUNGAN MANAJEMEN ( $X_5$ )

No.	Indikator Variabel Dukungan Manajemen	Skor Jawaban					N	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Komunikasi dan umpan balik oleh manajer perlu diberikan kepada karyawan	1	0	2	26	7	36	4.06
2	Dukungan manajemen dalam rangka penciptaan produk yang berkualitas	0	1	2	22	11	36	4.19
3	Dukungan manajemen bentuk perhatian dari manajer kepada karyawan	0	0	3	19	12	36	4.19
4	Dukungan manajemen salah satu strategi untuk memajukan perusahaan	1	1	2	20	12	36	4.14
5	Memberikan kesempatan karyawan dalam menjalankan tugasnya	2	0	1	18	15	36	4.22
Total Rata-rata								4.16

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.11 rata-rata jawaban responden dari pertanyaan variabel dukungan manajemen dalam perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian baik dilihat dari total mean sebesar 4.16. Pada perusahaan asuransi dukungan manajemen dapat ditandai dengan adanya komunikasi atau umpan balik manajer dengan karyawan, dukungan dan perhatian oleh manajer kepada karyawan dalam penciptaan produk yang berkualitas dan memberikan kesempatan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Dukungan manajemen dalam pendekatan TQM harus melibatkan semua para atasan untuk mengikut sertakan karyawan dalam pembuat keputusan dan pemecahan masalah yang ada dalam perusahaan, sehingga adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan yang berguna untuk memperbaiki posisi persaingan perusahaan. Hal ini juga didukung

dengan hasil jawaban responden atau karyawan perusahaan asuransi yang menunjukkan baik dalam memperhatikan indikator dari dukungan manajemen.

#### **6. Analisis Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Salah satu unsur dari keberhasilan suatu organisasi dalam perusahaan adalah karyawan. Menurut Hatane (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, tidak bertentangan dengan etika dan dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, lingkungan dan kesempatan. Berikut ini beberapa indikator variabel kepuasan pelanggan pada tabel berikut:

TABEL 4.12  
DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN  
PADA VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

No.	Indikator Variabel Kinerja Karyawan	Skor Jawaban					N	Mean
		1	2	3	4	5		
1	Kualitas kerja dilihat dari output yang dihasilkan	0	0	2	24	10	36	4.22
2	Kuantitas kerja dilihat dari hasil pencapaian target	1	0	5	19	11	36	4.08
3	Pengetahuan karyawan dapat dilihat dari hasil kerjanya	1	0	2	22	11	36	4.17
4	Karyawan mempunyai daya tahan fisik dan daya berpikir	1	2	2	23	8	36	3.97
5	Karyawan menjalin kerjasama antar bagian	1	0	2	21	12	36	4.19
6	Karyawan beradaptasi dengan rekan sekerja dan pekerjaannya	0	1	2	25	8	36	4.11
7	Karyawan memberikan pelayanan yang baik terhadap jaringan kerja	1	0	2	24	9	36	4.11
8	Karyawan mampu menghadapi perubahan-perubahan	1	1	2	22	10	36	4.08
9	Karyawan memelihara aset perusahaan	0	1	2	25	8	36	4.11
10	Karyawan selalu menjaga keamanan aset perusahaan	0	1	4	17	14	36	4.22
Total Rata-rata								4.13

Sumber: Lampiran 4

Berdasarkan tabel 4.12 rata-rata jawaban responden dari pertanyaan variabel kinerja karyawan dalam perusahaan asuransi di Surabaya termasuk dalam penilaian baik dilihat dari total mean sebesar 4.13. Maka dari itu perusahaan asuransi memberikan kesempatan karyawan untuk merencanakan dan mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pada perusahaan asuransi kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas atau

hasil kerja karyawan, pengetahuan karyawan tentang pekerjaan, daya tahan fisik serta daya pikir karyawan. Selain itu karyawan harus bisa beradaptasi dan berkerjasama dengan rekan sekerja maupun antar bagian. Karyawan harus mampu dalam menghadapi perubahan-perubahan yang ada dalam perusahaan asuransi dan mampu memelihara aset serta menjaga keamanan aset perusahaan. Hal ini juga didukung dengan hasil jawaban responden atau karyawan perusahaan asuransi yang menunjukkan baik dalam memperhatikan indikator dari kinerja karyawan.

#### 4.2.2 Analisis Statistik

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur kuisisioner valid atau tidaknya. Kuisisioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Jadi validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan dalam kuisisioner dapat mengukur apa yang hendak kita ukur.

Pengujian validitas untuk mengukur variabel kepuasan pelanggan, pemberdayaan karyawan, perbaikan berkesinambungan, lingkungan perusahaan, dukungan manajemen dan kinerja karyawan. Berikut hasil pengujian validitas masing-masing variabel pada tabel berikut ini:

TABEL 4.13  
HASIL UJI VALIDITAS  
VARIABEL KEPUASAN KONSUMEN (X<sub>1</sub>)

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0.764	0.000	Valid
2	0.777	0.000	Valid
3	0.832	0.000	Valid
4	0.767	0.000	Valid
5	0.785	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5



Berdasarkan tabel 4.13, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pertanyaan nomor satu sampai lima kurang dari 0.05. Sehingga semua pertanyaan tentang kepuasan pelanggan dari nomor satu sampai lima dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

**TABEL 4.14**  
**HASIL UJI VALIDITAS**  
**VARIABEL PEMBERDAYAAN KARYAWAN (X<sub>2</sub>)**

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0.830	0.000	Valid
2	0.813	0.000	Valid
3	0.758	0.000	Valid
4	0.894	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pertanyaan nomor satu sampai empat kurang dari 0.05. Sehingga semua pertanyaan tentang pemberdayaan karyawan dari nomor satu sampai empat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

**TABEL 4.15**  
**HASIL UJI VALIDITAS**  
**VARIABEL PERBAIKAN BERKESINAMBUNGAN (X<sub>3</sub>)**

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0.842	0.000	Valid
2	0.877	0.000	Valid
3	0.876	0.000	Valid
4	0.927	0.000	Valid
5	0.867	0.000	Valid
6	0.503	0.002	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.15, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pertanyaan nomor satu sampai enam kurang dari 0.05. Sehingga semua pertanyaan tentang perbaikan berkesinambungan dari nomor satu sampai enam dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

TABEL 4.16  
HASIL UJI VALIDITAS  
VARIABEL LINGKUNGAN PERUSAHAAN (X<sub>4</sub>)

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0.756	0.000	Valid
2	0.795	0.000	Valid
3	0.835	0.000	Valid
4	0.803	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.16, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pertanyaan nomor satu sampai empat kurang dari 0.05. Sehingga semua pertanyaan tentang lingkungan perusahaan dari nomor satu sampai empat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

TABEL 4.17  
HASIL UJI VALIDITAS  
VARIABEL DUKUNGAN MANAJEMEN (X<sub>5</sub>)

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0.717	0.000	Valid
2	0.727	0.000	Valid
3	0.834	0.000	Valid
4	0.928	0.000	Valid
5	0.872	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.17, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pertanyaan nomor satu sampai lima kurang dari 0.05. Sehingga semua pertanyaan tentang dukungan manajemen dari nomor satu sampai lima dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

TABEL 4.18  
HASIL UJI VALIDITAS  
VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	0.570	0.000	Valid
2	0.838	0.000	Valid
3	0.814	0.000	Valid
4	0.854	0.000	Valid
5	0.794	0.000	Valid
6	0.849	0.000	Valid
7	0.874	0.000	Valid
8	0.820	0.000	Valid
9	0.568	0.000	Valid
10	0.635	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5

Berdasarkan tabel 4.18, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi pertanyaan nomor satu sampai sepuluh kurang dari 0.05. Sehingga semua pertanyaan tentang kinerja karyawan dari nomor satu sampai sepuluh dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk proses analisis selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat ukur untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat diandalkan dan dipercaya dalam mengukur suatu gejala dengan waktu yang berlainan dan menunjukkan hasil yang relatif sama atau konsisten. Dalam penelitian ini, keandalan pertanyaan dianggap reliabel jika nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0.70. Berikut ini hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel dependen (X) dan independen (Y).

TABEL 4.19  
HASIL UJI RELIABILITAS MASING-MASING VARIABEL

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan pelanggan	0.827	Reliabel
Pemberdayaan karyawan	0.833	Reliabel
Perbaikan berkesinambungan	0.903	Reliabel
Lingkungan perusahaan	0.809	Reliabel
Dukungan manajemen	0.874	Reliabel
Kinerja karyawan	0.921	Reliabel

Sumber: Lampiran 6

Berdasarkan tabel 4.19, disimpulkan bahwa *cronbach's alpha* pada variabel kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) lebih besar dari 0.70 sehingga dapat dinyatakan reliabel.

### 3. Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah data yang sudah dikumpulkan berdistribusi normal. Uji normalitas menggunakan uji non parametik *Kolmogorov-Smirnov*, apabila nilai *asymp.sig (2-tailed)* > 0,05 maka data mempunyai distribusi normal dan sebaliknya jika probabilitas *asymp.sig (2-tailed)* < 0,05 maka data mempunyai distribusi tidak normal. Berikut ini hasil uji dari *Kolmogorov-Smirnov*.

TABEL 4.20  
HASIL UJI NORMALITAS

	Unstandardized Residual	Keterangan
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0.515	Normal
Nilai Signifikansi	0.954	

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.20, dapat diketahui bahwa uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0.515 dengan nilai signifikan 0.954 yang artinya lebih besar dari 0.05, sehingga data ini telah terdistribusi normal.

#### 4. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berfungsi untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu variabel kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) pada perusahaan asuransi di Surabaya.

Persamaan regresi pada penelitian ini adalah:

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

Berikut penjelasan dari model di atas sebagai berikut:

- a. Persamaan regresi diatas menunjukkan konstan ( $\alpha$ ) sebesar -1.102 yang menunjukkan besarnya kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Konstan bernilai negatif menyatakan apabila kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) sama dengan nol atau tidak adanya pengaruh, maka kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya mengalami penurunan.
- b. Koefisien regresi variabel perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ) sebesar 0.470. Hal ini menunjukkan bahwa nilai variabel dari perbaikan berkesinambungan tersebut meningkat satu-satuan, maka akan menyebabkan naiknya nilai variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0.470 satuan, dengan asumsi besarnya nilai variabel bebas yang lain adalah konstan.
- c. Koefisien regresi variabel dukungan manajemen ( $X_5$ ) sebesar 0.575. Hal ini menunjukkan bahwa nilai variabel dari dukungan manajemen tersebut

meningkat satu-satuan, maka akan menyebabkan naiknya nilai variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0.575 satuan, dengan asumsi besarnya nilai variabel bebas yang lain adalah konstan.

Tabel 4.21  
HASIL R SQUARE  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.931 <sup>a</sup>	.867	.845	2.25588

Sumber : Lampiran 8

Berdasarkan tabel 4.21, nilai dari R Square adalah 0.867, maka 86.7% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ), sisanya ( $100\% - 86.7\% = 13.3\%$ ) dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

### 1. Uji Statistik F (Uji Model)

Uji statistik F digunakan untuk menguji apakah model penelitian dinyatakan fit apabila nilai signifikansi  $F < 0.05$ . Berikut ini hasil dari uji statistik F variabel kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada perusahaan asuransi di Surabaya.

TABEL 4.22  
HASIL UJI STATISTIK F  
ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	994.552	5	198.910	39.086	.000 <sup>a</sup>
	Residual	152.670	30	5.089		
	Total	1147.222	35			

Sumber: Lampiran 8

Uji statistik F dari independen yaitu variabel kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) pada perusahaan asuransi di Surabaya menghasilkan 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.

## 2. Uji t (Uji Parameter Individual)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen yaitu variabel kepuasan pelanggan ( $X_1$ ), pemberdayaan karyawan ( $X_2$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ ), lingkungan perusahaan ( $X_4$ ), dukungan manajemen ( $X_5$ ) secara parsial berpengaruh terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ) pada perusahaan asuransi di Surabaya. Berikut hasil perhitungan uji t dari masing-masing variabel dengan bantuan program SPSS 16.0.

TABEL 4.23  
HASIL UJI T

Variabel	B	Std. Error	t hitung	Sig.	Keterangan
Total kepuasan pelanggan (X <sub>1</sub> )	0.465	0.260	1.786	0.084	Tidak Signifikan
Total pemberdayaan karyawan (X <sub>2</sub> )	0.275	0.384	0.715	0.480	Tidak Signifikan
Total perbaikan berkesinambungan (X <sub>3</sub> )	0.470	0.230	2.047	0.049	Signifikan
Total lingkungan perusahaan (X <sub>4</sub> )	0.287	0.312	0.922	0.364	Tidak Signifikan
Total dukungan manajemen (X <sub>5</sub> )	0.575	0.247	2.324	0.027	Signifikan

Sumber: Lampiran 8

- a. Pengaruh Secara Parsial Variabel Kepuasan Pelanggan (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.23 nilai t hitung sebesar 1.786 dengan signifikan 0.084 > 0.05, maka kepuasan pelanggan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. Pengaruh Secara Parsial Variabel Pemberdayaan Karyawan (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.23 nilai t hitung sebesar 0.715 dengan signifikan 0.480 > 0.05, maka pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

- c. Pengaruh Secara Parsial Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)



Berdasarkan tabel 4.23 nilai t hitung sebesar 2.047 dengan signifikan  $0.049 < 0.05$ , maka perbaikan berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Secara Parsial Variabel Lingkungan Perusahaan ( $X_4$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.23 nilai t hitung sebesar 0.922 dengan signifikan  $0.364 > 0.05$ , maka lingkungan perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Pengaruh Secara Parsial Variabel Dukungan Manajemen ( $X_5$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan tabel 4.23 nilai t hitung sebesar 2.324 dengan signifikan  $0.027 < 0.05$ , maka dukungan manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil dari pengujian diatas dapat dianalisis ke dalam uji hipotesis sebagai berikut:

TABEL 4.24  
RANGKUMAN HASIL UJI HIPOTESIS VARIABEL

Variabel	Hipotesis	Hasil	Signifikansi
Total kepuasan pelanggan ( $X_1$ )	$H_1$	$H_0$ diterima	$0.084 > 0.05$
Total pemberdayaan karyawan ( $X_2$ )	$H_2$	$H_0$ diterima	$0.480 > 0.05$
Total perbaikan berkesinambungan ( $X_3$ )	$H_3$	$H_0$ ditolak	$0.049 < 0.05$
Total lingkungan perusahaan ( $X_4$ )	$H_4$	$H_0$ diterima	$0.364 > 0.05$
Total dukungan manajemen ( $X_5$ )	$H_5$	$H_0$ ditolak	$0.027 < 0.05$

Sumber: Lampiran 8

Kesimpulan tabel 4.23 dari hasil hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis 1

$H_0$  : kepuasan pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

b. Hipotesis 2

$H_0$  : pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

c. Hipotesis 3

$H_1$  : perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

d. Hipotesis 4

$H_0$  : lingkungan perusahaan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

e. Hipotesis 5

$H_1$  : dukungan manajemen berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan asuransi di Surabaya.

### 4.3 **Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan pada perusahaan asuransi di Surabaya. Responden yang dapat dijadikan sebagai obyek penelitian adalah sejumlah 36 responden dari keseluruhan karyawan tetap perusahaan asuransi. Dari 36 responden tersebut 25 responden berjenis kelamin wanita dan 11 responden berjenis kelamin pria. Rata-rata usia karyawan yang ada di perusahaan asuransi berkisar 31-40 tahun berjumlah 12 responden, usia 25-30 tahun berjumlah 11 responden, >40 tahun berjumlah 8 responden dan <25 tahun berjumlah 5 responden. Pendidikan terakhir responden adalah SMA / sederajat berjumlah 19 responden dan Diploma / S1 berjumlah 17 responden.

Berdasarkan bagian atau departemen yang mendominasi adalah bagian marketing sebanyak 10 orang (27.8%) dan administrasi sebanyak 5 orang (13.9%). Berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel sebagai berikut:

#### **4.3.1 Pengaruh Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan pelanggan yang merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dengan harapannya. Harapan pelanggan akan terwujud apabila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginannya. Diharapkan kinerja karyawan dapat memperbaiki kualitas kerjanya melalui penerapan TQM yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik, sehingga dapat tercapainya kepuasan pelanggan. Selain itu, penerapan TQM juga dapat membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap tugas masing-masing. Hal ini berarti, apabila perusahaan yang semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan (Musran Minuzu, 2010).

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. Meskipun kepuasan pelanggan bukan merupakan prioritas utama bagi perusahaan asuransi, tetapi di perusahaan asuransi penilaian karyawan terhadap pelanggan juga sangat baik dan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas yang sudah dihasilkan oleh karyawan. Kepuasan pelanggan ini dapat dilihat dengan melihat adanya pembelian ulang oleh pelanggan atau pelanggan setia dan selalu memakai produk dari perusahaan asuransi tersebut serta sedikitnya komentar negatif tentang produk atau jasa pelayanan perusahaan asuransi.

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. Selain itu, karyawan juga di tuntutan untuk mempunyai kemampuan beradaptasi dengan baik pada pelanggan, rekan sekerja maupun pekerjaanya. Perusahaan asuransi juga mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kepuasan pelanggan, agar para pelanggan selalu puas dengan produk atau pelayanan yang sudah diberikan oleh karyawan perusahaan asuransi. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Musran Minuzu (2010) menjelaskan adanya pengaruh variabel kepuasan konsumen terhadap kinerja karyawan.

### **4.3.2 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. 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).

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 pemberdayaan karyawan 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. Pemberdayaan karyawan pada perusahaan asuransi yaitu memberikan kesempatan karyawan untuk

merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Pada perusahaan asuransi seorang manajer juga harus ikut berperan aktif dalam pemberdayaan karyawannya. Selain itu, manajer harus bersikap sabar dan memberikan waktu pada karyawannya untuk belajar dalam rangka pemberdayaan karyawan dan pelibatan karyawan. Dalam rangka pemberdayaan karyawan, manajer berharap karyawan dapat berkerja dengan fleksibel dan karyawan mampu menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan perusahaan asuransi. Sebagai kontribusi kepada perusahaan asuransi, manajer perusahaan akan memberikan suatu penghargaan dan pengakuan untuk setiap karyawan yang kinerjanya baik. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Ari Fadzilah (2006) yang menjelaskan adanya pengaruh positif variabel pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.3.3 Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan**

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.

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. Selain itu, komunikasi juga termasuk aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan, maka dewan kualitas dan manajer menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, agar manajer dapat menilai kinerja karyawan dengan mudah. Tugas dari seorang manajer tidak hanya menilai kinerja karyawan, tetapi manajer juga harus secara aktif memberikan motivasi dan

dorongan terhadap karyawannya. 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.

#### **4.3.4 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. 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 dan termotivasi, sehingga terciptanya kinerja pelayanan yang berkualitas serta karyawan dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut (Zulkifli, 2014).

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. Lingkungan perusahaan yang nyaman juga dapat memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja di perusahaan.

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. Selain itu, lingkungan eksternal seperti masyarakat, pemerintah, pemasok dan lain-lain juga tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menciptakan produk yang berkualitas. Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Zulkifli (2014) yang menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu perusahaan.

#### **4.3.5 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. 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).

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. Dalam menciptakan produk yang berkualitas, pihak manajemen memberikan perhatian dan dukungan terhadap karyawan agar kualitas output yang dihasilkan oleh kinerja karyawan baik dan terhindar dari kerusakan atau cacat.

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. Selain itu, komunikasi dan umpan balik oleh manajer kepada karyawan juga penting untuk

menjalin kerja sama yang baik dalam pekerjaan. Adanya komunikasi yang baik manajer dengan karyawan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan maupun karyawan. 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.