

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL BANK “ X “ SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH



OLEH :

FARIS MUHAMMAD

2009310173

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2015

PERSETUJUAN ARTIKEL ILMIAH

1, Tanggal Lahir : Faris Muhammad
: Surabaya, 31 Agustus 1990
: 2010310173

n : Akuntansi

m Pendidikan : Strata 1

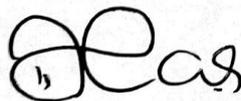
ntrasi : Akuntansi Manajemen

: Pengaruh TQM (*Total Quality Management*) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional di Bank "X" Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing

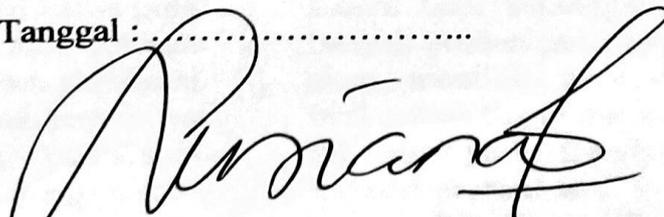
Tanggal :



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

Ketua Program Sarjana Akuntansi

Tanggal :



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

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL BANK “ X “ SURABAYA

FARIS MUHAMMAD
STIE Perbanas Surabaya
Email : farisbahasuan@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of employee involvement, focus on customers, reward systems, commitment to quality and continuous improvement to employee performance. Research using primary data sources using questionnaires. The study population was 40 employees working in the operational part of the bank "X" Surabaya. Sampling using convenience sampling with non probability technique. After the distribution of questionnaires obtained sample of 30 employees, and data analysis using SPSS 20.0. the results of this study indicate that: 1) the employee involvement not significant effect on employee performance operational part 2) focus on customers not significant effect on employee performance operational part 3) the reward system have a significant effect on employee performance operational section 4) commitment on quality affects not significantly on employee performance of operations 5) continuous improvement not significant effect on employee performance of operational and 6) F test results can be concluded that the involvement of employees, focus on customers, reward systems, commitment to quality and continuous improvement simultaneous significant effect on performance employee operational.

Keywords: Employee Involvement, Focus On Customers, Reward Systems, Commitment To Quality And Continuous Improvement, Employee Performance. Research Using Primary Data Sources Using Questionnaires.

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini telah menjangkau berbagai aspek kehidupan terutama dalam hal dunia perbankan di Indonesia. Dalam hal ini perkembangan teknologi dan informasi menjadi acuan bagi terjadinya proses perkembangan dunia bisnis bagi suatu perbankan. Dunia perbankan yang dulu bersaing hanya pada tingkat lokal, regional atau kini harus pula bersaing dengan bank-bank dari seluruh penjuru dunia. Terjadinya proses globalisasi tersebut mengakibatkan banyak terjadinya persaingan pada industri perbankan sehingga terjadi pergeseran yang cukup besar. Hanya bank-bank yang mampu menghasilkan pelayanan yang berkualitas terhadap nasabah akan tetap bertahan bahkan bersaing lebih baik dalam pasar global.

Suatu bank dapat memiliki keunggulan dalam skala global, maka bank tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan pelayanan yang berkualitas tinggi dengan menawarkan produk dengan harga yang wajar dan tentunya bersaing. Hal ini menyebabkan bank mengelola atau secara baik sehingga dapat memberikan banyak pilihan terhadap nasabah. Nasabah akan memilih produk atau jasa yang berkualitas tinggi dan baik. Kondisi seperti ini sangat perlu diantisipasi lebih dini oleh industri perbankan.

Penelitian ini dilakukan di Bank “X”, dimana bank tersebut menggunakan TQM untuk pengembangan karyawan dengan sistem penghargaan, fokus pada nasabah, komitmen pada kualitas dan

keterlibatan pada karyawan, hal ini dilakukan untuk mempertahankan *image* positif dan kesuksesan Bank “X” sebagai salah satu Bank Swasta yg terkemuka di INDONESIA, mengingat bank tersebut merupakan hasil merger dari bank “X” dan “X”. Dengan adanya merger tersebut pasti lingkungan dan budaya kerjanya juga berbeda, maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah dengan adanya Total Quality Management (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada para pemakai produk, dimana masyarakat semakin sadar atas biaya (*cost conscious*) dan sadar akan nilai (*value conscious*) dalam meminta produk atau jasa yang berkualitas tinggi. Untuk meningkatkan *value*, bank perlu melakukan pengukuran kinerja yang merupakan akriivitas yang paling penting bagi manajemen dalam mengelola organisasi. Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit untuk memperbaiki performa organisasi.

Meningkatkan kinerja bisnis industri perbankan harus mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* atau dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu, agar suatu industri perbankan memiliki kualitas yang tinggi terhadap kinerja karyawan suatu organisasi.

Penggunaan teknik TQM yang baik dapat memperbaiki kinerja kualitas, karena dengan penerapan model manajemen diharapkan perusahaan mampu menjaga komitmen terhadap kualitas di setiap aspek kegiatan perusahaan (Rovila dan Eko Afriyanto, 2011), Dengan demikian betapa pentingnya kinerja karyawan suatu bank untuk meningkatkan kualitas produk sebagaimana mungkin sistem TQM yang diterapkan dapat mempengaruhi nilai jual yang baik sehingga visi industri perbankan dapat maksimal dan mampu bersaing dengan para kompetitor yang lain. Hal ini

diharapkan seluruh karyawan mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dengan kinerja yang baik pula dalam upaya mengubah diri dalam persaingan di era globalisasi ini (Rovila dan Eko Afriyanto, 2011).

Dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk mengangkat rumusan masalah (1)Apakah keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (2) Apakah fokus pada nasabah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (3) Apakah sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (4) Apakah komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan? (5) Apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?

Tujuan dari penelitian ini adalah (1)Mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan. (2) Mengetahui pengaruh fokus pada nasabah terhadap kinerja karyawan. (3) Mengetahui pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan. (4) Mengetahui pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan. (5) Mengetahui pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management diartikan sebagai perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas serta kepuasan nasabah (Pawitra, 1993 : 135). Definisi lainnya menyatakan TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2001 : 4).

TQM adalah salah satu bentuk praktek manajemen terbaik dalam perusahaan yang menekankan paradigma kualitas secara menyeluruh dalam perusahaan. Secara teoritis, kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Chase *et al.*, 2005).

Prinsip *Total Quality Management*, Menurut Hensler dan Brunell yang dikutip oleh Tjiptono dan Diana (2001: 14-15) terdapat empat prinsip utama dalam *Total Quality Management*. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Nasabah

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan nasabah diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh nasabah. Nasabah itu sendiri meliputi nasabah internal dan nasabah eksternal.

2. Respek Terhadap Setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai.

3. Manajemen Berdasarkan Fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekear pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (*prioritization*) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Konsep kedua, variasi (*variation*) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem organisasi. Dengan demikian

manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku saat ini adalah siklus PDCA (*plan, do, check, act*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Manfaat *Total Quality Management*, Penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Menurut Tjiptono dan Diana (2001:10), perusahaan yang menerapkan teknik TQM akan memperoleh beberapa manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan yaitu: (1) rute pasar, perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingannya sehingga pasarnya semakin besar dan harga jualnya lebih tinggi. (2) rute kedua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas, artinya biaya operasi berkurang sementara laba meningkat.

Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Nasution (2001: 136). Sedangkan menurut Robbins (2003: 91), keterlibatan karyawan merupakan derajat dimana orang dikenal dari pekerjaannya, berpartisipasi aktif didalamnya, dan menganggap prestasinya penting untuk harga diri. Sehingga, karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja

yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan dan lain-lain. Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Fokus pada Nasabah

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

Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan bagi karyawan sangatlah penting untuk menunjang kinerja yang lebih baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan termotivasi untuk melakukan hal yang terbaik bagi instansi dan mengharapkan suatu timbal balik atas jasa yang telah diberikan oleh karyawan terhadap instansi. Kompensasi dalam penghargaan dapat berupa gaji, upah, bonus, komisi, dan tunjangan yang merupakan kompensasi dalam bentuk *financial*. Adapun kompensasi dalam bentuk non *financial* dapat berupa tantangan tugas, tanggung jawab tugas,

pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Dalam hal ini efektifitas insentif kualitas juga merupakan salah satu cara yang baik dalam meningkatkan mutu layanan produk dengan cara pemberian motivasi pada pelaku produktifitas. Menurut Rovila (2010), insentif meliputi dua dimensi yaitu keuangan dan non keuangan dimana keuangan disebut juga sebagai *reward* dan non keuangan disebut dengan *recognise*.

Menurut Schuler dan Fluber (1993) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2001: 32), kompensasi merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antar staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Oleh karena sistem penghargaan sangatlah berpengaruh untuk meningkatkan atau menurunkan aktivitas maupun prestasi kerja karyawan dan motivasi karyawan.

Komitmen pada Kualitas

1. Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan nasabah. Menurut Sulastris Ningsih dan Zulkifli yang dikutip oleh Nasution (2001) suatu produk dikatakan memiliki kualitas apabila memenuhi dua kriteria berikut yaitu: (1) Kualitas desain, merupakan fungsi spesifikasi produk, kualitas desain mengukur sejauh mana karakteristik atau jasa dapat memenuhi keinginan kebutuhan konsumen. (2) Kualitas kesesuaian, merupakan ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Adapun menurut Gaspersz yang dikutip oleh David Garvin (2001), mendefinisikan 8 (delapan) dimensi yang dapat digunakan untuk menganalisis karakteristik kualitas produk, sebagai berikut: (1) *Performance* (2) *Features* (3) Keandalan (*Reliability*) (4) Konformansi (*Conformance*) (5) *Durability* (6) Kemampuan pelayanan (*Service ability*) (7) Estetika (*Aesthetic*)

(8) Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*)

Perbaikan Berkesinambungan

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

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

Kinerja Karyawan

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

Wether dan Davis (1996: 341) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan "*Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance*". Dalam definisi tersebut,

dijelaskan bahwa *performance appraisal* merupakan suatu proses di mana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya. Mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu.

Hubungan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan

Untuk meningkatkan kinerja bisnis industri perbankan harus mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* atau dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu, agar suatu industri perbankan atau perusahaan memiliki kualitas yang tinggi terhadap kinerja karyawan suatu organisasi.

Penelitian Rovila dan Eko Afriyanto (2011), fokus pada nasabah menekankan pada perusahaan untuk dapat memuaskan harapan – harapan nasabah. Harapan nasabah akan terpenuhi bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan nasabah yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini komitmen pada kualitas sangat dibutuhkan dan harus dimiliki oleh perusahaan dalam menjaga kepercayaan terhadap nasabah. Upaya menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan nasabah, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawan yang dinilai baik dan mampu memberikan kepuasan nasabah atas produk-produk yang dihasilkan. Kepuasan nasabah ini ditandai dengan penurunan keluhan dari para nasabah. Sistem penghargaan juga termasuk memiliki integritas dalam hal menunjang kinerja karyawan. Peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan motivasi untuk mencapai sasaran perusahaan, dan pemberian kompensasi

yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, serta dengan pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan (Blocher, 2007). H_1 : Keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah Fandy Tjiptono, (2001 128-129). Pemberdayaan dapat di artikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan). Dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau tidak. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mansour Almansour (2012) dengan judul *the impact of total quality management Components on small and medium enterprises' Financial performance in Jordan*, dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara keterlibatan dan pemberdayaan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat menarik kesimpulan jika semakin besar perusahaan melakukan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan baik dan memadai untuk karyawan, maka akan semakin baik juga kinerja karyawan. H_2 : Fokus pada nasabah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Fokus pada Nasabah Terhadap Kinerja Karyawan

Fokus kepuasan 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 (Prajogo dan Hong, 2008). Dari hasil penelitian yang dilakukan Musran Munizu (2010) dengan judul *Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar)*. diketahui bahwa variabel fokus terhadap nasabah adalah positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan diatas menyatakan bahwa semakin baik fokus yang didapatkan oleh karyawan dalam melayani nasabah akan mampu mendorong serta meningkatkan kinerja karyawan tersebut..

H_3 : Sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan

Penghargaan atau *reward* (kompensasi) merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2004:548). Timbal balik yang diberikan oleh perusahaan dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan. Hal ini dapat di buktikan dengan semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu memaksimalkan produktivitas kinerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rr. Supratiningsih (2002) dengan judul *pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan atau reward sebagai variabel moderating*, (Studi empiris pada Hotel di Indonesia). Dari hasil penelitian ini terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan dan manajerial.

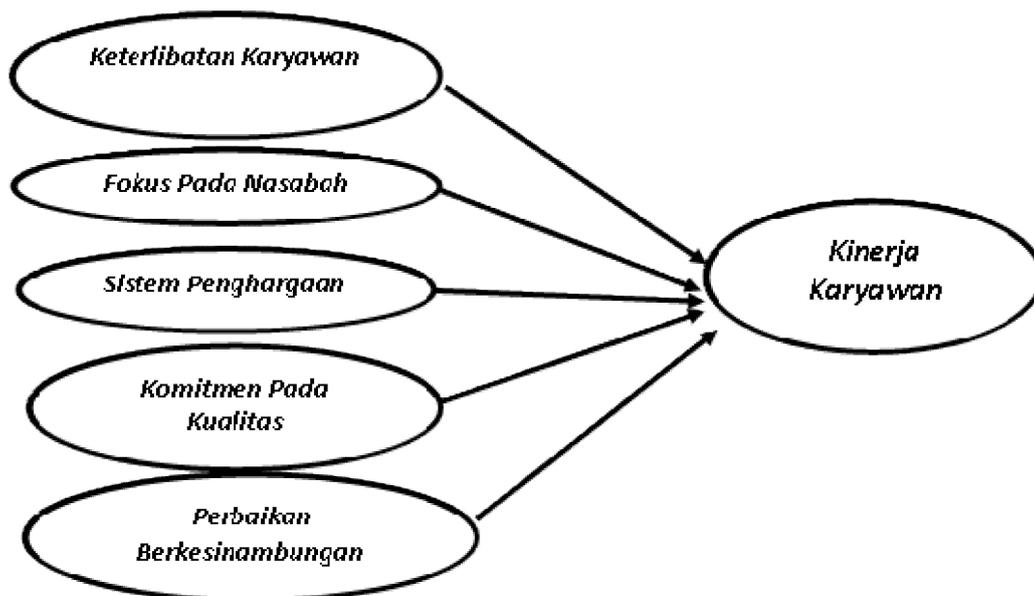
Hubungan Komitmen pada Kualitas Terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan nasabah. Menurut Sulastri Ningsih dan

Zulkifli yang dikutip oleh Nasution (2001) suatu produk dikatakan memiliki kualitas apabila memenuhi dua kriteria berikut yaitu: (1) Kualitas desain, merupakan fungsi spesifikasi produk, kualitas desain mengukur sejauh mana karakteristik atau jasa dapat memenuhi keinginan kebutuhan konsumen. (2) Kualitas kesesuaian, merupakan ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan. Pentingnya suatu komitmen pada kualitas juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat tercemin dari seberapa besar kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Semakin banyak nasabah yang merasa puas, otomatis semakin baik kinerja karyawan bank tersebut. Maka karyawan akan berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan baik, sehingga produk yang ditawarkan dapat dipercaya bagi nasabah dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh pihak bank.

H₄ : Komitmen pada kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

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

H₅ : Perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah ditinjau dari tiga aspek, yaitu : (1) Ditinjau dari tujuan, penelitian ini termasuk penelitian kausal yaitu penelitian yang menguji setiap hipotesis – hipotesis dan memungkinkan untuk mengetahui adanya hubungan sebab akibat antar variabel yang akan diteliti; (2) Ditinjau dari sumber datanya, merupakan data primer yaitu adanya data yang dikumpulkan secara langsung dari perorangan atau suatu organisasi ; (3) Ditinjau berdasarkan jangka waktunya, penelitian ini termasuk penelitian *cross sectional studies*, yaitu penelitian yang dilakukan hanya satu kali pada unit analisis.

Variabel Penelitian

Variabel yang akan diukur dalam penelitian ini meliputi Variabel dependen (Y) adalah Kinerja Karyawan dan Variabel Independen (X) terdiri dari: (X₁) Keterlibatan Karyawan, (X₂) Fokus pada Nasabah, (X₃) Sistem Penghargaan, (X₄) Komitmen pada Kualitas, (X₅) Perbaikan berkelanjutan.

Definisi Operasional

Variabel Independen

a. Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk memotivasi pegawai dengan cara melibatkan pegawai dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah guna peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel keterlibatan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.
2. Kemampuan karyawan sebagai representasi perusahaan.

3. Kemampuan karyawan dalam bersosialisasi dengan karyawan dalam lingkungan kerja.
4. Kemampuan karyawan dalam mengetahui potensi serta meningkatkan kemampuan individu
5. Kemampuan karyawan dalam mengelola kecerdasan emosional.

b. Fokus pada nasabah

Fokus pada nasabah adalah suatu tindakan yang dilakukan bank dalam meningkatkan kepuasan nasabah dengan cara membina hubungan baik dengan nasabah, memenuhi kebutuhan nasabah, mendengarkan keluhan nasabah, serta melayani nasabah secara baik. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel fokus pada nasabah adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan nasabah.
2. Kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan – layanan terbaik.
3. Kemampuan perusahaan dalam mengkonversi harapan nasabah menjadi output yang memuaskan.
4. Kemampuan perusahaan dalam menganalisa dan mengukur tingkat kepuasan nasabah.
5. Kemampuan perusahaan merespon keluhan nasabah dengan tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

c. Sistem penghargaan

Sistem penghargaan adalah suatu sistem tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel sistem penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Sistem penghargaan berupa gaji yang diberikan perusahaan selalu mengalami meningkat sesuai dengan kinerja karyawan.
2. Sistem penghargaan berupa gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan telah memenuhi harapan karyawan.
3. Sistem penghargaan yang diberikan secara merata berupa bonus oleh perusahaan kepada karyawan.

4. Sistem penghargaan berupa bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan selalu diinformasikan secara terbuka kepada karyawan.
5. Sistem penghargaan berupa insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja karyawan.
6. Sistem penghargaan berupa insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan memuaskan.

d. Komitmen pada Kualitas

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen pada kualitas adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan memberikan informasi yang faktual mengenai kebijakan mutu perusahaan kepada karyawan.
2. Perusahaan berkomitmen pada kualitas dan mempertimbangkan dalam memberikan fasilitas produk.
3. Perusahaan telah mempertimbangkan umpan balik dari para nasabah. Perusahaan memberlakukan aktifitas *Benchmarking*

e. Perbaikan berkesinambungan

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel perbaikan berkesinambungan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen memberikan pengarahan pada karyawan untuk mengevaluasi dan implementasi
2. Karyawan diberikan pengarahan mengenai pentingnya pendokumentasian data-data.
3. Karyawan diberikan pengarahan untuk memahami peranan dalam melakukan proses-proses perbaikan kerja.
4. Karyawan diwajibkan bisa memahami/mengerti tentang berbagai masalah yang terjadi dalam proses kerja.
5. Manajemen memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru.

Variabel Dependen Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai

persyaratan–persyaratan pekerjaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengetahuan karyawan dalam meningkatkan kinerja.
2. Mengetahui bagaimana kinerja karyawan dapat dihargai.
3. Mengetahui pekerjaan yang diberikan telah sesuai dengan kemampuan.
4. Mengetahui kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan ketrampilan.
5. Mengetahui adanya penetapan target yang disesuaikan.
6. Mengetahui kemampuan karyawan dalam memasarkan produk bank.

Teknis Analisis Data

1. Analisis Deskriptif : analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran hasil penelitian di lapangan terutama yang berkaitan dengan responden penelitian, termasuk juga didalamnya uji validitas dan reliabilitas.

Analisis Statistik : digunakan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh dari beberapa variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel tidak bebas (*dependent variable*) dalam penelitian dengan menggunakan analisis Moderate regrestion Analyze (MRA) Regresi Linier Berganda melalui program *SPSS for windows*.

2. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Kualitas data di uji dengan menggunakan uji normalitas. Pengujian normalitas data dilakukan dengan menggunakan Kolmogorof Smirnov. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data terdistribusi dengan normal, dan jika kurang dari 0,05 maka data terdistribusi dengan tidak normal.

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*). Untuk

mendeteksi adanya atau tidaknya multikolonieritas didalam model regresi adalah sebagai berikut:

Multikolonieritas dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) variance inflation factor (VIF).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan dengan yang lain.

3. Melakukan Uji Hipotesis

Tahap uji hipotesis adalah sebagai berikut:

a. Melakukan merumuskan hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah:

$H_{0,1}$ = Tidak ada pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

$H_{1,1}$ = Ada pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

$H_{0,2}$ = Tidak ada pengaruh fokus pada nasabah terhadap kinerja karyawan.

$H_{1,2}$ = Ada pengaruh fokus pada nasabah terhadap kinerja karyawan.

$H_{0,3}$ = Tidak ada pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

$H_{1,3}$ = Ada pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan.

$H_{0,4}$ = Tidak ada pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan.

$H_{1,4}$ = Ada pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan.

$H_{0,5}$ = Tidak ada pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan.

$H_{1,5}$ = Ada pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan.

b. Menentukan Taraf signifikan α .

Pengujian hipotesis dilakukan dengan mengamati signifikansi nilai p (probabilitas) dengan tingkat keyakinan sembilan puluh lima persen (tingkat signifikansi lima persen).

c. Model regresi

Data dikelolah dengan menggunakan cara statistik dalam bentuk Regresi Linier Berganda dengan rumus:

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + b_4.X_4 + b_5.X_5 + e$$

Keterangan:

Y : kinerja karyawan

a : konstanta

b_1, b_2 : koefisien variabel bebas

X_1 : keterlibatan karyawan

X_2 : fokus pada nasabah

X_3 : sistem penghargaan

X_4 : komitmen pada kualitas

X_5 : perbaikan

berkesinambungan

e : error

Model ini digunakan untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan, fokus pada nasabah, sistem penghargaan, komitmen pada kualitas, dan perbaikan berkesinambungan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional pada Bank "X" Surabaya. Adapun pengujian dilakukan dengan menggunakan 3 tahap yakni:

1) Tahap 1: Menguji model penelitian dengan uji F. Model penelitian dapat dikatakan fit Uji probabilitas signifikansi $< 0,05$

2) Tahap 2: Menguji hipotesis dengan uji t. Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05. Fokus pada nasabah berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05. Sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05. Komitmen pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila nilai signifikansi t

lebih kecil dari 0,05. Dan perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila nilai signifikansi t lebih kecil dari 0,05.

- 3) Tahap 3 : Koefisien Determinasi (R^2). Digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel – variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel – variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan

untuk memprediksi variasi variabel dependen.

4. Melakukan interpretasi hasil uji.
5. Kesimpulan

Analisis Data

Analisis deskriptif

Analisis ini digunakan untuk mendiskripsikan nilai-nilai dari hasil kuesioner masing–masing variabel. Deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata–rata (*mean*) jawaban responden terhadap masing–masing pertanyaan dan secara keseluruhan. Untuk mengkategorikan rata-rata jawaban responden digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

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

Dengan interval kelas 0.8 kemudian disusun kriteria rata-rata jawaban

responden yang disajikan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 1
Kategori Rata–Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
1.00 < a ≤ 1.80	Sangat Tidak Setuju
1.81 < a ≤ 2.60	Tidak Setuju
2.61 < a ≤ 3.40	Normal
3.41 < a ≤ 4.20	Setuju
4.21 < a ≤ 5.00	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono, Metode Penelitian Bisnis 2004

Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas menggunakan statistik *correlative bivariate*, dengan nilai

signifikansi lebih dari 0,05 maka butir pertanyaan adalah valid. Apabila nilai signifikansi tidak lebih dari 0,05 maka butir pertanyaan adalah tidak valid.

Tabel 2
Hasil Pengujian Validitas Variabel Keterlibatan Karyawan (X₁)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
A1	0.718	0.000	Valid
A2	0.861	0.000	Valid
A3	0.601	0.000	Valid
A4	0.413	0.023	Valid
A5	0.568	0.001	Valid

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.8 diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang mengukur variabel Keterlibatan Karyawan(A)

dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Pengujian validitas pada variabel berikutnya adalah variabel Fokus Pada Nasabah (B) dimana hasil uji dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Pengujian Validitas Variabel Fokus Pada Nasabah (X₂)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
B1	0.882	0.000	Valid
B2	0.588	0.001	Valid
B3	0.845	0.000	Valid
B4	0.716	0.001	Valid
B5	0.406	0.026	Valid

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.9 diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang mengukur

variabel Fokus Pada Nasabah (B) dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Pengujian validitas pada variabel berikutnya adalah Sistem Penghargaan (C)

dimana hasil uji dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Pengujian Validitas Variabel Sistem Penghargaan (X₃)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
C2	0.669	0.000	Valid
C3	0.697	0.000	Valid
C4	0.370	0.044	Valid
C5	0.894	0.000	Valid
C6	0.756	0.000	Valid

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.10 diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang mengukur variabel Sistem Penghargaan

(C)dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Pengujian validitas pada variabel berikutnya adalah variabel Komitmen Pada Kualitas (D) dimana hasil uji dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Pengujian Validitas Variabel Komitmen pada Kualitas (X₄)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
D1	0.696	0.000	Valid
D2	0.738	0.001	Valid
D3	0.847	0.000	Valid
D4	0.491	0.006	Valid

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.11 diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang mengukur

variabel Komitmen Pada Kualitas (D)dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Pengujian validitas pada variabel berikutnya adalah variabel Perbaikan Berkesinambungan (E) dimana hasil uji dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Pengujian Validitas Variabel Perbaikan Berkesinambungan (X₅)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
E1	0.759	0.000	Valid
E2	0.815	0.000	Valid
E3	0.597	0.000	Valid
E4	0.838	0.000	Valid
E5	0.560	0.001	Valid

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.12 diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang mengukur variabel Perbaikan Berkesinambungan

(E)dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Pengujian validitas pada variabel berikutnya adalah variabel Komitmen Kinerja Karyawan (F) dimana hasil uji dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7
Hasil Pengujian Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item Pertanyaan	Nilai Korelasi	Signifikansi	Keterangan
F2	0.405	0.026	Valid
F3	0.832	0.000	Valid
F4	0.782	0.000	Valid
F5	0.904	0.000	Valid
F6	0.733	0.000	Valid

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa semua item pertanyaan adalah valid karena mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0,05. Dengan demikian seluruh item pertanyaan yang mengukur variabel Kinerja Karyawan (F) dinyatakan

valid dan dapat digunakan dalam proses analisis.

Uji Reliabilitas

Tabel 8
Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keterlibatan Karyawan	0.625	Reliabel
Fokus Pada Nasabah	0.737	Reliabel
Sistem Penghargaan	0.708	Reliabel
Komitmen pada Kualitas	0.633	Reliabel
Perbaikan Berkesinambungan	0.751	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.786	Reliabel

Sumber : Lampiran 4, diolah 2015

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen pengukuran dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa variabel keterlibatan karyawan, fokus pada nasabah, sistem penghargaan, komitmen pada kualitas, perbaikan berkesinambungan, dan kinerja karyawan mempunyai nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 sehingga kuesioner yang mengukur variabel penelitian dinyatakan reliabel.

Analisis Statistik

Analisis ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel-variabel bebas yang terdiri dari keterlibatan karyawan (X_1), fokus pada nasabah (X_2), sistem penghargaan (X_3), komitmen pada kualitas (X_4), dan perbaikan berkesinambungan (X_5) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) pada Bank "X" Surabaya.

Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi, residual data pada variabel dependen dan independen mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov – Smirnov (K-S)*. Jika hasil K-S mempunyai nilai signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan normal. Hasil uji tersebut disajikan pada tabel 4.15 sebagai berikut :

Tabel 9
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual	Keterangan
Kolmogorov Smirnov Z	1.057	Normal
Nilai Signifikansi	0.214	

Sumber : Lampiran 5, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.15 terlihat bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* sebesar 1,057 dengan tingkat signifikan 0,214 berarti hal itu menunjukkan bahwa model regresi terdistribusi normal karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05.

Multikolinieritas

Multikolinieritas menunjukkan adanya korelasi yang kuat antara variabel bebas

dalam model regresi. Pendeteksian ada atau tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF. Apabila nilai *tolerance* > 0.10 dan nilai VIF < 10 , maka model regresi bebas dari multikolinieritas.

Hasil uji multikolinieritas dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai VIF yang dihasilkan pada model regresi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.16
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
<i>Keterlibatan Karyawan</i>	0.511	1.956	Non multikolinieritas
Fokus pada Nasabah	0.884	1.131	Non multikolinieritas
Sistem Penghargaan	0.980	1.020	Non multikolinieritas
Komitmen pada Kualitas	0.642	1.557	Non multikolinieritas
Perbaikan berkesinambungan	0.629	1.589	Non multikolinieritas

Sumber : Lampiran 5, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.16 diketahui bahwa nilai *tolerance* kelima variabel bebas lebih dari 0.10 dan nilai VIF yang dihasilkan kurang dari 10. Sehingga dapat disimpulkan model regresi bebas dari multikolinieritas. Dengan demikian asumsi non multikolinieritas telah terpenuhi.

Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas menunjukkan adanya ketidaksamaan varians dari residual atas suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Pengujian terhadap adanya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi *rank spearman*

yaitu dengan cara mengkorelasikan nilai variabel bebas dengan nilai residual hasil

dari model regresi. Berikut adalah hasil pengujian asumsi heterokedastisitas:

Tabel 4.17
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Sig.Korelasi <i>Rank Spearman</i>	Keterangan
<i>Keterlibatan Karyawan</i>	0.684	non heteroskedastisitas
Fokus pada Nasabah	0.420	non heteroskedastisitas
Sistem Penghargaan	0.128	non heteroskedastisitas
Komitmen pada Kualitas	0.427	non heteroskedastisitas
Perbaikan berkesinambungan	0.349	non heteroskedastisitas

Sumber : Lampiran 5, diolah 2015

Berdasarkan hasil uji korelasi *rank spearman* diketahui bahwa korelasi antara variabel bebas pelatihan kerja dan motivasi dengan nilai residual tidak bersifat signifikan, sehingga asumsi non heterokedastisitas dalam model regresi telah terpenuhi. Sedangkan pada variabel bebas lingkungan kerja fisik terhadap

residual diketahui bahwa korelasi bersifat signifikan, sehingga terjadi heterokedastisitas pada variabel motivasi.

Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil pengolahan data adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Standar error
(Constant)	3.644	6.497
Keterlibatan Karyawan (X_1)	0.064	0.305
Fokus pada Nasabah (X_2)	0.039	0.192
Sistem Penghargaan (X_3)	0.735	0.145
Komitmen pada Kualitas (X_4)	0.101	0.258
Perbaikan Berkesinambungan (X_5)	-0.092	0.260
R = 0.724		
R Square = 0.524		

Sumber : Lampiran 5, diolah 2015

Berdasarkan Tabel 4.18 pada R Square dapat dijelaskan bahwa variabel keterlibatan karyawan(X_1), variabel fokus pada nasabah (X_2), variabel sistem penghargaan(X_3), variabel komitmen pada kualitas(X_4), dan variabel perbaikan

berkesinambungan(X_5) berpengaruh sebesar 52.4% terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sedangkan 47.6% dipengaruhi oleh variabel - variabel lain.

Uji Hipotesis

1. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah model penelitian dikatakan fit dengan menggunakan nilai signifikansi $F < 0,05$. Berdasarkan hasil uji F menggunakan SPSS 11.5 for Windows antara variabel – variabel bebas yaitu variabel keterlibatan

karyawan (X_1), variabel fokus pada nasabah (X_2), variabel sistem penghargaan (X_3), variabel komitmen pada kualitas (X_4), dan variabel perbaikan berkesinambungan (X_5) terhadap variabel terikat yaitu variabel kinerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.19
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F hitung	Sig.
Regression	112.009	5	122.402	5.278	0.002
Residual	101.858	24	4.244		
Total	213.867	29			

Sumber : Lampiran 5, diolah 2015

Uji F antara variabel – variabel bebas yaitu variabel keterlibatan karyawan (X_1), variabel fokus pada nasabah (X_2), variabel sistem penghargaan (X_3), variabel komitmen pada kualitas (X_4), dan variabel perbaikan berkesinambungan (X_5) terhadap variabel terikat yaitu variabel kinerja karyawan (Y) menghasilkan nilai signifikansi F sebesar $0.002 < 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi atau persamaan variabel – variabel bebas yaitu keterlibatan karyawan (X_1), fokus pada nasabah (X_2), sistem penghargaan (X_3), komitmen pada kualitas (X_4), dan perbaikan berkesinambungan

(X_5) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dapat dikatakan fit.

2. Uji t

Uji t digunakan untuk membuktikan apakah masing – masing variabel bebas yang terdiri dari variabel keterlibatan karyawan (X_1), variabel fokus pada nasabah (X_2), variabel sistem penghargaan (X_3), variabel komitmen pada kualitas (X_4), dan variabel perbaikan berkesinambungan (X_5) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

Melalui pengolahan data menggunakan SPSS diketahui hasil uji t dari masing – masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.20
Hasil Uji T

Variabel Bebas	B	Std. Error	t hitung	Sig.	Keterangan
<i>Keterlibatan Karyawan</i>	0.064	0.305	0.210	0.836	tidak signifikan
Fokus pada Nasabah	0.039	0.192	0.203	0.841	tidak signifikan
Sistem Penghargaan	0.735	0.145	5.061	0.000	signifikan
Komitmen pada Kualitas	0.101	0.258	0.392	0.698	tidak signifikan
Perbaikan berkesinambungan	-0.092	0.260	-0.354	0.726	tidak signifikan

Sumber : Lampiran 5, diolah 2015

Kesimpulan

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan, pengaruh fokus pada nasabah, pengaruh sistem penghargaan, pengaruh komitmen pada kualitas, dan pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan maka dari hasil analisa data dan pembahasan dapat disimpulkan hasil penelitian ini, antara lain :

1. Hasil uji hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
2. Hasil uji hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa fokus pada nasabah berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
3. Hasil uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
4. Hasil uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa komitmen pada kualitas berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
5. Hasil uji hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.
6. Hasil uji F dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan, fokus pada nasabah, sistem penghargaan, komitmen pada kualitas, dan perbaikan berkesinambungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian operasional.

Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah peneliti tidak menentukan obyek penelitian dengan jelas. Obyek penelitian yang digunakan pada penelitian ini masih

sangat umum mencakup seluruh bank di cabang manapun di Surabaya.

Saran

Dari hasil penelitian ini, maka dapat diajukan saran penelitian antara lain :

1. Bagi Perusahaan
 - a. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan A4(Keterlibatan Karyawan) mengenai keikutsertaan karyawan dalam program pendidikan dan pelatihan, maka bank harus mampu meyakinkan karyawan akan pentingnya program pendidikan dan pelatihan dengan cara menceritakan atau mensosialisasikan bahwa program tersebut menyenangkan serta dapat meningkatkan potensi diri karyawan.
 - b. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan B3(Fokus Pada Nasabah) mengenai perencanaan karyawan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan nasabah, maka perlu disediakan fasilitas – fasilitas penunjang yang berhubungan dengan pemenuhan kepuasan layanan nasabah.
 - c. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan C3(Sistem penghargaan) mengenai pemberian bonus yang sama dan merata, maka pimpinan perlu mengevaluasi kembali sistem penghargaan yang selama ini telah diberlakukan.
 - d. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan D4(Komitmen Pada Kualitas) mengenai produktifitas *benchmsrking*, maka perlu bagi bank terkait untuk mengevaluasi kembali aktivitas *benchmarking* yang telah diberlakukan.
 - e. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan E2 (Perbaikan

- Berkesinambungan) mengenai pentingnya pendokumentasian data, maka perlu dilaksanakan pendidikan atau pelatihan khusus yang memberikan edukasi tersebut kepada karyawan pada bagian terkait.
- f. Berdasarkan penilaian terendah tanggapan responden pada item pernyataan F3(Kinerja Karyawan) mengenai pemberian tugas sesuai dengan kemampuan karyawan, maka pimpinan diharapkan dapat mengetahui serta menghafal kemampuan – kemampuan yang dimiliki karyawan.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah jumlah responden sekurang – kurangnya sejumlah 100 responden agar syarat sampel besar terpenuhi. Perlunya menambahkan variabel bebas lain yang mana variabel tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga disarankan untuk menggunakan model analisis yang berbeda.

DAFTAR RUJUKAN

- Afrianto, Eko dan Rovila El Maghviroh. 2011. "Consequences Implementasi Total Quality Management". *The Indonesian Accounting Review*. 1 January. Pp 59–72.
- Almansour, Dr. Yaser Mansour. 2012. "The Impact of Quality Management Components on Small and Medium Enterprises' Financial Performance in Jordan". *International Refereed Research Journal*. 1 January. Pp 87-91.
- Blocher, Edward J., et al. 2007. *Manajemen Biaya*. Edisi Kedua Terjemahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Chase, Richard B., Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs, 2005. *Operation Management for Competitive Advantage*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Inc. USA.
- Garvin, David A. 2001. "Competing on the Eight Dimension of Quality". *Harvard Business Review*.
- Imam Ghozali. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kuncoro, 2003, *Metode riset untuk bisnis*. Erlangga, Jakarta.
- Kurnianingsih, R, dan Indriantoro, Nur, 2001, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap keefektifan TQM (Study Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia), *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia hal 28-43*.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Ke Dua, Cetakan Peratma, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- Nasution. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Pawitra, T., 1993, *Kepuasan Nasabah Sebagai Keunggulan Daya Saing : Konsep, Pengukuran, dan Implikasi Strategik*, *Jurnal Manajemen Prasetiya Mulya*, Volume 1, No. 1, pp. 1-9.
- R. Andi Sularso, Murdijanto, 2004, Pengaruh Penerapan Peran *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia: *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 6, No. 1, Maret 2004: 72 – 81.
- Rovila El Maghviroh. 2010. "Antecedents And Consequences Of Internal Quality Of Products In The Manufacturing Companies Holding SNI In East Java". *Journal Economic, Business, and Accountansi Ventura*. 1 April. Pp 91-104.
- Sekaran, U. (2006). *Research Methods for Business, Metodologi Penelitian*

- untuk Bisnis* (Edisi 4 ed.). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sugiyono, 1999. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfa Beta.
- Tenner, Arthur R. Detoro, Irving J 1993, *Total Quality Management*, United States of America : Addison-Wesley Publishing Company.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Terziovski, M. 2006. Quality management practices and their relationship with customer satisfaction and productivity improvement, *Management Research News*, vol. 29 No. 7, pp. 414-424
- Zulaikha, 2008. Pengaruh *Total quality Management* Terhadap Kinerja Manajemen PT. PP Lonsum Indonesia Tbk. Skripsi Sarjana tak diterbitkan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Sari, Dewi Maya., 2009. Pengaruh *Total quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial PT. Super Andalas Steel. Skripsi Sarjana tak diterbitkan, Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, Medan.