

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (TQM) PADA  
KOPERASI BHAKTI ARTHA SWADANA  
JAWA TIMUR**

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



Oleh :

**BAGUS TRI HANDOKO**  
NIM : 2009310502

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2014**

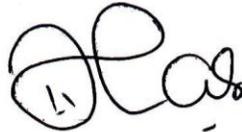
## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Bagus Tri Handoko  
Tempat, Tanggal Lahir : surabaya, 26 mei 1991  
N.I.M : 2009310502  
Jurusan : Akuntansi  
Progam pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Judul : Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Knerja  
Karyawan (TQM) pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa  
Timur

**Disetujui dan diterima baik oleh :**

**Dosen Pembimbing,**

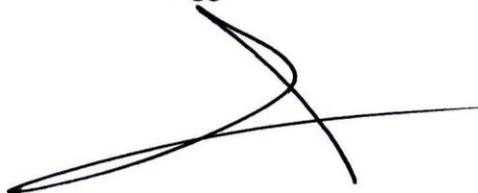
**Tanggal : 16 - 11 - 2014**



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

**Ketua Progam Studi S1 Akuntansi**

**Tanggal : 17 - 11 - 2014**



**(Supriyati S.E., Ak., M.Si. CA)**

**Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan (TQM)  
pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur**

**Bagus Tri Handoko**  
STIE Perbanas Surabaya  
Email : [91bagustri@gmail.com](mailto:91bagustri@gmail.com)  
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

**ABSTRACT**

***THE INFLUENCE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON THE  
EMPLOYEE PERFORMANCE AT KOPERASI BHAKTI ARTHA SWADANA JAWA  
TIMUR***

*The development needs of the people in the search for financial institutions, especially cooperatives that can provide savings services / loan becomes higher. In this case, people are looking for cooperatives that can provide services such as what they want. The quality of products and services offered now become something that is absolutely to be taken into consideration. Measurements can be done with the implementation of Total Quality Management. The purpose of this research is to analyze the effect of the application of Total Quality Management on Employee Performance in cooperative Bhakti Artha Swadana East Java. In this study, there are five independent variables that is: focus on members, continual improvement, employee involvement, commitment to quality and reward systems. employee performance as the dependent variable. This research is done at the Bhakti Artha Swadana cooperatives East Java, by distributing questionnaires to 40 employees. The analytical tool used is SPSS 15 with Linear Regression test. The results of this research show, that focus on members, continual improvement, employee involvement and reward systems influence on employee performance. While the commitment to quality has no effect on Employee Performance.*

*Keywords: Focus On Members, Continuous Improvement, Employee Engagement, Commitment to Quality, Award System, and Employee Performance*

**PENDAHULUAN**

Era Globalisasi sekarang ini telah menjangkau berbagai aspek kehidupan tidak terkecuali bidang koperasi. Mereka bersaing dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk dapat bersaing secara baik di pasar, serta agar tetap mendapatkan kepercayaan dari para anggotanya. Agar

dapat bersaing dan unggul, maka salah satu solusi yang harus dilakukan oleh koperasi adalah mengadopsi dan menerapkan praktek pengelolaan operasi perusahaan yang terbaik. Hal ini akan membantu mereka dalam mengidentifikasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis dan merespon secara proaktif perubahan

tersebut melalui perbaikan terus-menerus fungsi operasinya untuk mencapai kinerja superior.

Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada konsumen, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan dan secara bertahap akan mengalami kemunduran.

Secara konseptual kualitas adalah totalitas bentuk dan karakteristik barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang tampak jelas maupun tersembunyi (Heizer dan Render, 2004). Beberapa pakar kualitas mendefinisikan kualitas dengan beragam interpretasi. Juran (1989), mendefinisikan kualitas secara sederhana sebagai ,kesesuaian untuk digunakan. Definisi ini mencakup keistimewaan produk yang memenuhi kebutuhan konsumen dan bebas dari defisiensi. Sedangkan Deming berpendapat kualitas adalah ,mempertemukan kebutuhan dan harapan konsumen secara berkelanjutan atas harga yang telah mereka bayarkan. Filosofi Deming membangun kualitas sebagai suatu sistem (Bhat dan Cozzolino, 1993)

Salah satu bentuk praktik manajemen terbaik dalam perusahaan (*best management practices*) adalah Total Quality Management (TQM). Sejak awal tahun 1980-an TQM telah mendapat perhatian yang besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis

yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui : fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi (Krajewski et.al, 2003).

Penelitian ini dilakukan di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Koperasi ini sudah berdiri sejak 12 juli 2002. Alasan dipilihnya koperasi bhakti artha swadana adalah dikarenakan koperasi tersebut merupakan koperasi yang cukup besar dan memiliki beberapa kantor yang tersebar di jawa timur. Selain itu juga dikarenakan koperasi ini memiliki banyak pegawai akuntansi dan keuangan sehingga sesuai dengan kriteria sampel yang dibutuhkan. Usaha peningkatan kualitas yang lebih baik dalam meningkatkan daya saingnya dan perbaikan proses berkesinambungan dengan pengendalian kualitas, disiplin kerja yang cukup tinggi sehingga meminimalisir kesalahan pencatatan serta berkurangnya kepercayaan anggota, maka Koperasi Bhakti ArthaSwadana dapat memperbaiki kualitas produknya dengan menerapkan prinsip TQM untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya sehingga menguntungkan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis memilih judul : **“Pengaruh Penerapan total quality management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur”**.

## **RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### ***Total Quality Management***

Tenner dan Detoro (1993:32) dalam Rovila El Maghviroh dan Eko Afriyanto (2011) menjelaskan *Total Quality Management* merupakan kombinasi dari berbagai gugus mutu yang berdasarkan tiga prinsip utama

yaitu : (1) Fokus Pada Pelanggan; (2) perbaikan proses berkesinambungan; (3) Keterlibatan Terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

*Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan mengenai kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus-menerus (Mulyadi, 1998:10). *Total Quality Management* juga dikenal dengan manajemen mutu terpadu. TQM diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *Teamwork*, Produktivitas, dan kepuasan pelanggan (Ishikawa dalam M.N. Nasution, 2001:22). Banker et.al (1993) menjelaskan bahwa TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal yang tidak sesuai dengan pengendalian kualitas, hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggung jawab untuk mengendalikan kualitas dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam proses produksi.

Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi SDM perusahaan untuk merealisasikannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personil dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus menerus atas produk, pelayanan, lingkungan, yang berhubungan dengan produk perusahaan.

### **Fokus pada Pelanggan**

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

### **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).

### **Keterlibatan Karyawan**

Keterlibatan karyawan merupakan suatu 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.

### **Komitmen pada Kualitas**

Kualitas produk merupakan hal yang sangat berpengaruh bagi kepuasan pelanggan. 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.

### **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.

### **Kinerja Karyawan**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa “Kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja”. Definisi lain mengenai kinerja menurut Hadari Nawawi (2006: 63) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Menurut Henry Simamora dikutip dan diterjemahkan oleh Dina Nurhayati (2008: 7) “Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan”. Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

### **Hubungan Fokus pada Anggota terhadap Kinerja karyawan**

Fokus pada anggota menekankan pada perusahaan untuk dapat memuaskan harapan-harapan anggota. Harapan pelanggan akan terpuaskan bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan anggota yang bersangkutan. Sehingga dalam hal ini fokus pada anggota sangat dibutuhkan dan harus dimiliki oleh

perusahaan dalam menjaga kepercayaan terhadap pelanggan. Untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan anggota, maka perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawan yang dinilai baik dan mampu memberikan kepuasan anggota atas produk-produk yang dihasilkan. Kepuasan anggota ini salah satunya dapat diketahui melalui penurunan keluhan dari para anggota.

### **Hubungan Perbaikan berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan**

Perbaikan berkesinambungan menekankan pada perusahaan untuk memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk mengidentifikasi setiap masalah dalam kaitannya dengan produk, pelanggan serta proses untuk menghasilkan produk. Kesempatan yang diberikan para pimpinan yang berkaitan dengan proses berkesinambungan ini berdampak positif karena karyawan selalu meningkatkan keterampilan serta kemampuan diri dalam setiap pekerjaannya agar memiliki prestasi yang baik sehingga dapat dinilai oleh pimpinan, berkomitmen dengan pekerjaannya sesuai kompetensi dan tanggung jawabnya. Komitmen dalam pekerjaan inilah yang akan menimbulkan kinerja karyawan yang baik.

### **Hubungan Keterlibatan karyawan Kinerja Karyawan**

keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan harus mengupayakan peningkatan kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan teknik *Total Quality Management* atau dikenal dengan istilah Pengendalian Mutu Terpadu, salah satunya

dengan melibatkan karyawan agar suatu industri perbankan atau perusahaan memiliki kualitas yang tinggi terhadap kinerja karyawan suatu organisasi. Dapat disimpulkan dengan adanya pelibatan karyawan, pemikiran dari berbagai pihak yang terlibat langsung dapat ditampung. Sehingga karyawan dapat merasakan menjadi bagian dari perusahaan.

### **Hubungan Komitmen pada Kualitas terhadap Kinerja Karyawan**

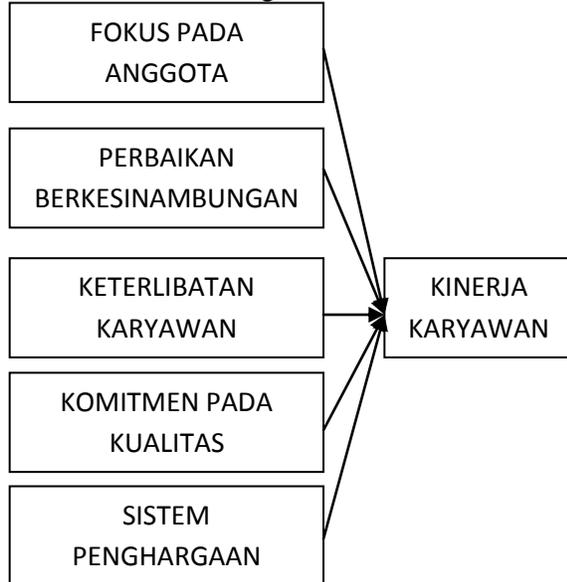
komitmen pada kualitas juga dapat berdampak pada kinerja karyawan. Hal tersebut dapat tercermin dari seberapa besar kepuasan anggota terhadap pelayanan yang diberikan. Semakin banyak anggota yang merasa puas, otomatis semakin baik kinerja karyawan koperasi tersebut. Maka karyawan akan berusaha secara maksimal untuk memberikan pelayanan yang baik, sehingga produk yang ditawarkan dapat dipercaya bagi anggota dengan adanya fasilitas yang diberikan oleh pihak koperasi.

### **Hubungan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

Sistem penghargaan memiliki peranan dalam hal menunjang kinerja karyawan. Peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan salah satu motivasi terpenting untuk mencapai sasaran perusahaan. Begitu juga dengan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Blocher, 2007 mengatakan bahwa usaha dan perkembangan tidak akan banyak diperoleh jika perusahaan tidak melakukan perubahan dalam sistem penghargaan.

Berikut gambaran rerangka pikir dalam penelitian ini:

Gambar 1  
kerangka Pikir



Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh Fokus Pada Anggota terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh komitmen pada kualitas terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh Sistem Penghargaan terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

## METODE PENELITIAN

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini menurut tujuan penelitiannya termasuk dalam penelitian pendekatan kuantitatif karena berusaha menjelaskan hubungan antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, sedangkan data-data yang digunakan secara umum berupa angka-angka yang dihitung melalui uji statistik. Menurut jenis datanya penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian opini yang bertujuan untuk menyelidiki pandangannya, persepsi, atau penelitian responden terhadap diri atau kondisi lingkungan dan perubahannya, dan berdasarkan permasalahan yang diangkat, penelitian ini menggunakan penelitian yang bersifat kausal, yaitu menerangkan pengaruh variabel satu dengan variabel lainnya (Kuncoro, 2003).

### Identifikasi Variabel

- Variabel dependen (Variabel Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan
- Variabel independen (variabel X). Variabel independen dalam penelitian ini adalah: Fokus pada Anggota, Perbaikan Berkesinambungan, Keterlibatan Karyawan, Komitmen pada Kualitas, Sistem Penghargaan.

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Adapun definisi operasional dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Fokus pada Anggota

Suatu upaya pembentukan produk dan operasi perusahaan berdasarkan keinginan Anggota dengan tujuan memenuhi kepuasan pelanggan. Variabel ini dapat diukur dengan pendapat responden terhadap usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para

pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

## 2. Perbaikan Berkesinambungan

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

## 3. Keterlibatan Karyawan

*Total involvement*, berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan termasuk usaha-usahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Seluruh karyawan di semua tingkatan diberi wewenang untuk meningkatkan hasil kerjanya secara bersama-sama, dan melalui struktur kerja yang fleksibel untuk menyelesaikan masalah-masalah, memperbaiki proses, dan memuaskan pelanggan. *Supplier/pemasok* juga menjadi partner kerja melalui pemberdayaan karyawan sehingga mendatangkan benefit bagi organisasi.

## 4. Komitmen pada Kualitas

Komitmen pada kualitas merupakan suatu tindakan yang berfokus pada tujuan atau visi perusahaan dalam meningkatkan atau mempertahankan kualitas produk agar sasaran perusahaan tercapai. Hal tersebut dilakukan agar kualitas produk tersebut dapat dipertahankan.

## 5. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan adalah suatu sistem tentang cara-cara penentuan penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan atas prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan. Total DPK

## 6. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Tujuan kinerja adalah menyusun sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tersebut. 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.

## Populasi Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan bagian akuntansi dan keuangan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur yang berlokasi di Jl. Ngagel Jaya Selatan RMI C-17 & C-24 / Baratajaya, Surabaya.

Sampel diartikan sebagai sebagian dari populasi yang menjadi sumber data sebenarnya dalam suatu penelitian. Dengan kata lain sampel adalah sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Dalam penelitian ini tidak semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian, namun hanya sebagian yang memenuhi kriteria yaitu karyawan tetap yang masa kerjanya minimal 1 tahun di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur karena karyawan dengan masa kerja tersebut diharapkan lebih mengerti tentang perusahaan dan lebih mengerti tentang variable serta pertanyaan yang ada pada kuisisioner juga lebih bisa menilai dan terlibat langsung dalam penerapan *Total Quality Management*.

## **TEKNIK ANALISIS DATA**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis statistik yang diolah menggunakan software SPSS 15.0.

### **Karakteristik Responden Penelitian**

Berdasarkan jenis kelamin responden yang mengisi kuisioner, sebanyak 40 kuisioner pada pegawai koperasi bhakti artha swadana jawa timur, 29 berjenis kelamin laki-laki dan berjenis kelamin perempuan sebanyak 11 responden, hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang bekerja di koperasi bhakti artha swadana jawa timur di dominasi oleh laki-laki.

Dari 40 responden yang menjawab kuesioner yang telah diberikan dapat diketahui usia para responden didominasi oleh responden yang berusia >45 tahun sebanyak 22 responden, kemudian pada peringkat kedua adalah responden yang berusia 41-45 tahun sebanyak 12 responden dan yang berusia 31-35 tahun sebanyak 6 responden. Tidak ada responden yang berusia <25 tahun, 25-30 tahun dan 36-40 tahun.

Ditinjau dari pendidikan terakhir, reponden didominasi oleh responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 18 responden, kemudian pada peringkat kedua adalah responden dengan pendidikan terakhir SMA atau sederajat sebanyak 11 responden, peringkat ketiga adalah responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 8 responden. Kemudian dengan pendidikan terakhir diploma ada 2 responden dan 1 orang responden memiliki pendidikan terakhir S3.

Sedangkan berdasarkan lama bekerja responden didominasi oleh responden dengan masa kerja lebih dari 12 tahun sebanyak 18 responden, kemudian pada peringkat kedua adalah responden dengan lama masa kerja 9 s.d 12 tahun sebanyak 17 responden, peringkat ketiga adalah

responden dengan lama masa kerja 5 s.d 8 tahun sebanyak 4 responden. Kemudian dengan masa kerja 1 s.d 4 tahun ada 2 responden dan tidak ada responden dengan lama masa kerja kurang dari 1 tahun.

### **Analisis Deskriptif**

Dalam penelitian ini akan dikemukakan mengenai pembahasan deskriptif terhadap masing-masing variabel dalam penelitian.

### **Fokus pada Anggota**

Indikator pertama dari fokus pada anggota, yaitu Perusahaan selalu mengidentifikasi kebutuhan anggota mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 19 responden atau 47,5%, artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kedua dari fokus pada anggota, yaitu Perusahaan selalu berusaha memenuhi kepuasan anggota, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 18 atau 45%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator ketiga dari fokus pada anggota, Perusahaan selalu merencanakan kebutuhan maupun harapan anggota yang akan datang., mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 18 atau 45%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator keempat dari fokus pada anggota, Perusahaan selalu mengukur kepuasan anggota, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 64 atau 80%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju sebanyak 28 atau 70%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kelima dari fokus pada anggota, Perusahaan selalu menyelesaikan permasalahan nasabah segera dengan tepat, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah

responden sebanyak 21 atau 52,5%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut.

### **Perbaikan Berkesinambungan**

Indikator pertama dari perbaikan berkesinambungan, yaitu Anda diberikan pengarahan oleh manajemen untuk mengevaluasi dan implementasi dalam suatu pemecahan masalah, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 23 responden atau 57,5%, artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kedua dari perbaikan berkesinambungan, yaitu Anda diberikan pengarahan mengenai pentingnya pendokumentasian data-data, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 23 atau 57,5%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator ketiga dari perbaikan berkesinambungan, yaitu Anda diberikan pengarahan untuk memahami peranan dalam melakukan proses-proses perbaikan kerja, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 23 atau 57,5%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator keempat dari perbaikan berkesinambungan, yaitu Anda diwajibkan bisa memahami/mengerti tentang berbagai masalah yang terjadi dalam proses kerja, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 22 atau 55%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kelima dari perbaikan berkesinambungan, yaitu Anda diberikan kesempatan oleh manajemen untuk mengembangkan ide-ide baru, rekan seprofesi dan masyarakat umum, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 27 atau 67,7%..

Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju

### **Keterlibatan Karyawan**

Indikator pertama dari keterlibatan karyawan, yaitu Anda memiliki kemampuan dalam memberikan layanan, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 16 responden atau 40%, artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kedua dari keterlibatan karyawan, yaitu Anda berupaya untuk membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, mendapat respon terbanyak pada skor 3 dengan jumlah responden sebanyak 18 atau 40%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut. Indikator ketiga dari keterlibatan karyawan, yaitu Anda berusaha untuk meningkatkan potensi diri dengan mengikuti program pendidikan dan pelatihan, mendapat respon terbanyak pada skor 3 dengan jumlah responden sebanyak 21 atau 52,5%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut. Indikator keempat dari keterlibatan karyawan, yaitu Anda berupaya untuk berpikiran positif terhadap kritik dan saran yang disampaikan oleh rekan kerja, mendapat respon terbanyak pada skor 3 dengan jumlah responden sebanyak 20 atau 50%.. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut.

### **Komitmen pada Kualitas**

Indikator pertama dari komitmen pada kualitas, yaitu Perusahaan menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu perusahaan ke seluruh karyawan, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 22responden atau 55%, artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju. Indikator kedua dari

komitmen pada kualitas, yaitu Komitmen kualitas harus dipertimbangkan mulai saat memberikan layanan kepada anggota, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 26 atau 65%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju. Indikator ketiga dari komitmen pada kualitas, yaitu Perusahaan telah mempertimbangkan umpan balik dari para anggota, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 31 atau 77,5%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator keempat dari komitmen pada kualitas, yaitu Perusahaan memiliki standar yang akan digunakan dalam perbaikan kualitas, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 26 atau 65%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut.

### **Sistem Penghargaan**

Indikator pertama dari sistem penghargaan, yaitu Gaji yang diberikan kepada Anda mengalami peningkatan, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 15 responden atau 37,5%, artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kedua dari sistem penghargaan, yaitu Kenaikan gaji yang Anda terima sesuai dengan keinginan Anda, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dan 5 dengan jumlah responden sebanyak 13 atau 32,5%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator ketiga dari sistem penghargaan, yaitu Perusahaan menginformasikan bonus yang akan diberikan kepada Anda, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 14 atau 35%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator

keempat dari sistem penghargaan, yaitu Besarnya insentif yang diberikan sesuai dengan prestasi kerja Anda, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 15 atau 37,5%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kelima dari sistem penghargaan, yaitu Perusahaan memberikan insentif yang memuaskan, mendapat respon terbanyak pada skor 3 dengan jumlah responden sebanyak 15 atau 37,5%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut.

### **Kinerja Karyawan**

Indikator pertama dari kinerja karyawan, yaitu Anda selalu menyelesaikan laporan keuangan sesuai ketentuan standar waktu, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 28 responden atau 70%, artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator kedua dari kinerja karyawan, yaitu Pengetahuan yang Anda miliki membantu Anda dalam meningkatkan kinerja., mendapat respon terbanyak pada skor 4 dan 5 dengan jumlah responden sebanyak 20 atau 50%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator ketiga dari kinerja karyawan, yaitu Menurut saya kejujuran adalah hal yang mutlak harus saya terapkan dalam pekerjaan, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 23 atau 57,5%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut. Indikator keempat dari kinerja karyawan, yaitu Anda mampu mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anda, mendapat respon terbanyak pada skor 3 dengan jumlah responden sebanyak 29 atau 50%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab ragu-ragu dengan

pernyataan tersebut. Indikator kelima dari kinerja karyawan, yaitu Anda sedikit melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 16 atau 40%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut. Indikator kelima dari kinerja karyawan, yaitu Hasil pekerjaan anda sering dijadikan contoh yang baik oleh atasan anda, mendapat respon terbanyak pada skor 4 dengan jumlah responden sebanyak 16 atau 40%,. Artinya, sebagian besar responden yang menjawab ragu-ragu dengan pernyataan tersebut.

### Hasil Analisis dan Pembahasan

#### Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen

Hasil uji validitas, diketahui seluruh pertanyaan pada item mulai dari fokus pada anggota, perbaikan berkesinambungan, keterlibatan karyawan, komitmen pada kualitas, sistem penghargaan, dan kinerja karyawan dinyatakan “valid” karena mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,304. Menunjukkan bahwa semua item tersebut dapat digunakan kembali dalam proses analisis statistik berikutnya.

Hasil uji reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa item-item pernyataan dalam setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel fokus pada anggota sebesar 0,796, perbaikan berkesinambungan sebesar 0,872, keterlibatan karyawan sebesar 0,905, komitmen pada kualitas sebesar 0,764, sistem penghargaan sebesar 0,902, dan kinerja karyawan sebesar 0,794 adalah reliabel atau terdapat konsistensi internal karena nilai hitung yang dihasilkan lebih besar dari Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) yang telah ditentukan yaitu 0,6.

#### Uji Normalitas

Tabel 1 Tabel Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		40
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.91753927
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.064
	Negative	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.428
Asymp. Sig. (2-tailed)		.993

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS mengenai uji normalitas data menggunakan alat uji 1-sample K-S, dapat dilihat bahwa nilai seluruh variabel yang dilihat dari nilai *unstandardized residual* < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel data terdistribusi normal.

#### Uji Regresi Linier Berganda

Dimana dari hasil perhitungan yang menggunakan komputer dengan aplikasi program SPSS 15.00 (*Statistical Program for Social Science*) dibawah operasi windows.

Tabel 2 Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients(a)						
Mo del		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant )	-2.498	4.508		-.0554	0.583
	TX1	0.633	0.136	0.515	4.652	0.000
	TX2	0.380	0.122	0.349	3.123	0.004
	TX3	0.294	0.126	0.255	2.328	0.026
	TX4	-0.148	0.159	-.100	0.933	0.358
	TX5	0.241	0.089	0.288	2.717	0.010

a. Dependent Variable: TY

Sumber : data diolah

Berdasarkan tabel diatas diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

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

$$Y = -2,498 + 0,633X_1 + 0,380X_2 + 0,294X_3 - 0,148X_4 + 0,241X_5 + e$$

Koefisien regresi yang bertanda positif menunjukkan perubahan yang searah antara variabel bebas terhadap variabel terikat, sedangkan koefisien regresi yang bertanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan arah antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Koefisien  $\beta_0$  :

Konstanta ( $\beta_0$ ) sebesar -2,498 menunjukkan besarnya fokus pada anggota (X1), perbaikan berkesinambungan (X2), keterlibatan karyawan (X3), komitmen pada kualitas (X4), sistem penghargaan (X5) terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur (Y). Artinya apabila variabel bebas tersebut sama dengan nol, maka diprediksikan kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur sebesar -2,498 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

b. Koefisien  $\beta_1$  :

Koefisien regresi untuk fokus pada anggota (X1) sebesar 0,633 berarti jika fokus pada anggota (X1) naik satu – satuan, maka kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,633 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

c. Koefisien  $\beta_2$  :

Koefisien regresi untuk perbaikan berkesinambungan (X2) sebesar 0,389 berarti jika perbaikan berkesinambungan (X2) naik satu – satuan, maka kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,380

dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

d. Koefisien  $\beta_3$  :

Koefisien regresi untuk keterlibatan karyawan (X3) sebesar 0,294 berarti jika keterlibatan karyawan (X3) naik satu – satuan, maka kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,294 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

e. Koefisien  $\beta_4$  :

Koefisien regresi untuk komitmen pada kualitas (X4) sebesar -0,148 berarti jika komitmen pada kualitas (X4) turun satu – satuan, maka kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur (Y) akan mengalami penurunan sebesar -0,148 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

f. Koefisien  $\beta_5$  :

Koefisien regresi untuk sistem penghargaan (X5) sebesar 0,241 berarti jika sistem penghargaan (X5) turun satu – satuan, maka kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,241 dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

### Uji kecocokan model/ uji f

ANOVA(b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	256.999	5	51.400	12.187	.000(a)
	Residual	143.401	34	4.218		
	Total	400.400	39			
a. Predictors: (Constant), TX5, TX4, TX1, TX3, TX2						
b. Dependent Variable: TY						

Tabel 3 uji f

Sumber: data diolah

Terlihat dari angka  $F_{hitung}$  sebesar 12,187 dengan  $Sig. 0,000 < 0,05$  yang berarti signifikan, berarti secara bersama-sama

perubahan variabel  $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  mampu menjelaskan perubahan variabel  $Y$ . Hasil analisis ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan untuk teknik analisis ini masih cocok, oleh karena itu untuk peneliti yang akan datang disarankan untuk menggunakan model teknik analisis yang sama atau dengan menambahkan data penelitian.

Tabel 4 Hasil Koefisien Determinasi ( $R$  Square /  $R^2$ )

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
					df2
1	.801(a)	0.642	0.589	2.054	0.000

a. Predictors: (Constant), TX5, TX4, TX1, TX3, TX2

Sumber : data diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data tabel diatas juga diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,642, hal ini menunjukkan bahwa sekitar 64,2% kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variabel besarnya fokus pada anggota ( $X_1$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_2$ ), keterlibatan karyawan ( $X_3$ ), komitmen pada kualitas ( $X_4$ ), sistem penghargaan ( $X_5$ ), sedangkan sisanya sebesar (100-64,2=35,8%) dijelaskan oleh sebab – sebab lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Dan besarnya koefisien korelasi berganda ( $R$ ) = 0,801. Ini berarti besar hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah cukup tinggi yaitu sebesar 80,1%.

*Standar Error of Estimate* (SEE) sebesar 2,054. Makin kecil nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen.

## PEMBAHASAN

Berikut ini akan dilakukan pembahasan mengenai pengaruh fokus pada anggota ( $X_1$ ), perbaikan berkesinambungan ( $X_2$ ), keterlibatan karyawan ( $X_3$ ), komitmen pada kualitas ( $X_4$ ), sistem penghargaan ( $X_5$ )

terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur ( $Y$ ).

### Variabel Fokus Pada Anggota Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur

Variabel fokus pada anggota berpengaruh kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Hasil ini mendukung hipotesis. Artinya, fokus pada anggota koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur menjadi pengurus dalam memajukan kesejahteraan anggotan dan koperasi Bhakti artha Swadana sendiri di masa mendatang. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yaser Mansour Almansour (2012) menyatakan bahwa TQM juga memanfaatkan teknik yang meningkatkan serta mendapatkan kualitas produk dan proses. Dengan demikian hal tersebut dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja yang kompetitif.

### Variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur.

Hasil ini mendukung hipotesis. Artinya, perbaikan berkesinambungan di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur adalah harapan anggota yang menjadi tujuan bersama demi kemajuan koperasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Rovila dan Eko Afriyanto (2011) yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan ( $X_1$ ) dan perbaikan proses berkesinambungan ( $X_2$ ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu perilaku produktif karyawan ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil pada variabel keterlibatan terpadu ( $X_3$ ) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan ( $Y_1$ ) dan hanya berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Berdasarkan uraian diatas bahwa perbaikan terus menerus dalam

koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur merupakan suatu kegiatan perbaikan pada keseluruhan organisasi yang dilakukan secara kontinu dan berkesinambungan terhadap proses, produk dan orang untuk menghadapi perubahan yang terus terjadi.

#### **Variabel Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur**

Variabel keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Hasil ini mendukung hipotesis. Artinya, keterlibatan karyawan dalam bekerja di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur adalah salah satu bukti aza kekeluargaan dan gotong royong dalam memajukan koperasi. Hasil penelitian ini didukung oleh Rovila dan Eko Afriyanto (2011) yang menyatakan bahwa fokus pada pelanggan (X1) dan perbaikan proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen yaitu perilaku produktif karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Hasil pada variabel keterlibatan terpadu (X3) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1) dan hanya berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan para karyawan dalam pengambilan keputusan di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur akan berpengaruh pada karyawan dan meningkatkan otonomi dan kendali karyawan atas kehidupan kerjanya sehingga akan membuat karyawan lebih termotivasi, lebih setia pada organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya.

#### **Variabel Komitmen Pada Kualitas Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur**

Variabel keterlibatan karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Hasil ini tidak mendukung hipotesis. Artinya, komitmen pada kualitas dalam Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur agaknya masih jauh dari harapan anggota, bahwa koperasi masih perlu lebih ditingkatkan di kemudian hari.

#### **Variabel Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur**

Variabel sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Hasil ini mendukung hipotesis. Artinya, sistem penghargaan dalam Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur baik itu yang berupa insentif, promosi menjadi salah satu faktor motivasi karyawan dalam bekerja.

Sistem penghargaan memiliki peranan dalam hal menunjang kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Peranan penghargaan dan pengakuan prestasi karyawan serta sistem promosi merupakan salah satu motivasi terpenting untuk mencapai sasaran perusahaan. Begitu juga dengan pemberian kompensasi yang tepat dapat memberikan motivasi dan kepuasan karyawan, yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan.

#### **KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

Setelah dilakukan penelitian pada karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur dan melakukan analisis data secara statistic dengan menggunakan SPSS 15 terdapat beberapa informasi yang diperoleh sebagai berikut:

1. Hipotesis penelitian pertama menyatakan bahwa variabel fokus pada anggota berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Artinya, fokus pada anggota koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur

menjadi perhatian pengurus dalam rangka memajukan kesejahteraan anggota dan koperasi Bhakti Artha Swadana sendiri di masa mendatang.

2. Variabel perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Artinya, perbaikan berkesinambungan di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur adalah harapan pengurus anggota yang menjadi tujuan bersama demi kemajuan koperasi.

3. Variabel keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Artinya, keterlibatan karyawan dalam bekerja dan berorganisasi di Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur adalah salah satu bukti aza kekeluargaan dan gotong royong dalam memajukan koperasi.

4. Variabel komitmen pada kualitas tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Artinya, komitmen pada kualitas dalam Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur agaknya masih jauh dari harapan anggota, bahwa koperasi masih perlu lebih ditingkatkan di kemudian hari.

Variabel sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur. Artinya, sistem penghargaan dalam Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur baik itu yang berupa insentif, promosi menjadi salah satu faktor motivasi karyawan dalam bekerja

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

1. Variabel penelitian terbatas pada Fokus pada Anggota, Perbaikan Berkesinambungan, Keterlibatan Karyawan, Komitmen pada Kualitas, Sistem Penghargaan dan Kinerja Karyawan.

2. Subyek penelitian ini hanya pada satu perusahaan saja, yaitu Koperasi Bhakti Artha Swadana Jawa Timur, sehingga

penelitian ini tidak dapat digeneralisasi terhadap semua perusahaan.

3. Selain itu, rujukan dari penerapan TQM pada perusahaan jasa masih kurang dan belum banyak penelitian yang dilakukan pada perusahaan jasa.

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk mencari lebih banyak referensi jika ingin meneliti penerapan TQM pada perusahaan jasa.

2. Disarankan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti para TQM pada perbankan untuk memperluas wilayah penelitian dan menambah jumlah responden. Saran tersebut diharapkan bermanfaat bagi berbagai pihak yang memiliki kepentingan dengan hasil penelitian ini dan penelitian yang akan datang.

3. Disarankann bagi peneliti selanjutnya untuk menentukan satu unit analisis saja dalam kuisisioner. Apakah itu unit analisis individual ataupun unit analisis perusahaan.

## 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 Pelanggan 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.