

# **PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV BIMA UTAMA**

**Oleh:**

**Nama : Febryan Puspito**

**NIM : 72200071**

**Skripsi**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis**

**Program Studi Administrasi Bisnis**

**Konsentrasi Bisnis Digital**



**KWIK KIAN GIE**  
SCHOOL OF BUSINESS

**INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA KWIK KIAN GIE**

**JAKARTA**

**Februari 2024**

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

# PENGESAHAN

## PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV BIMA UTAMA

**Diajukan Oleh:**

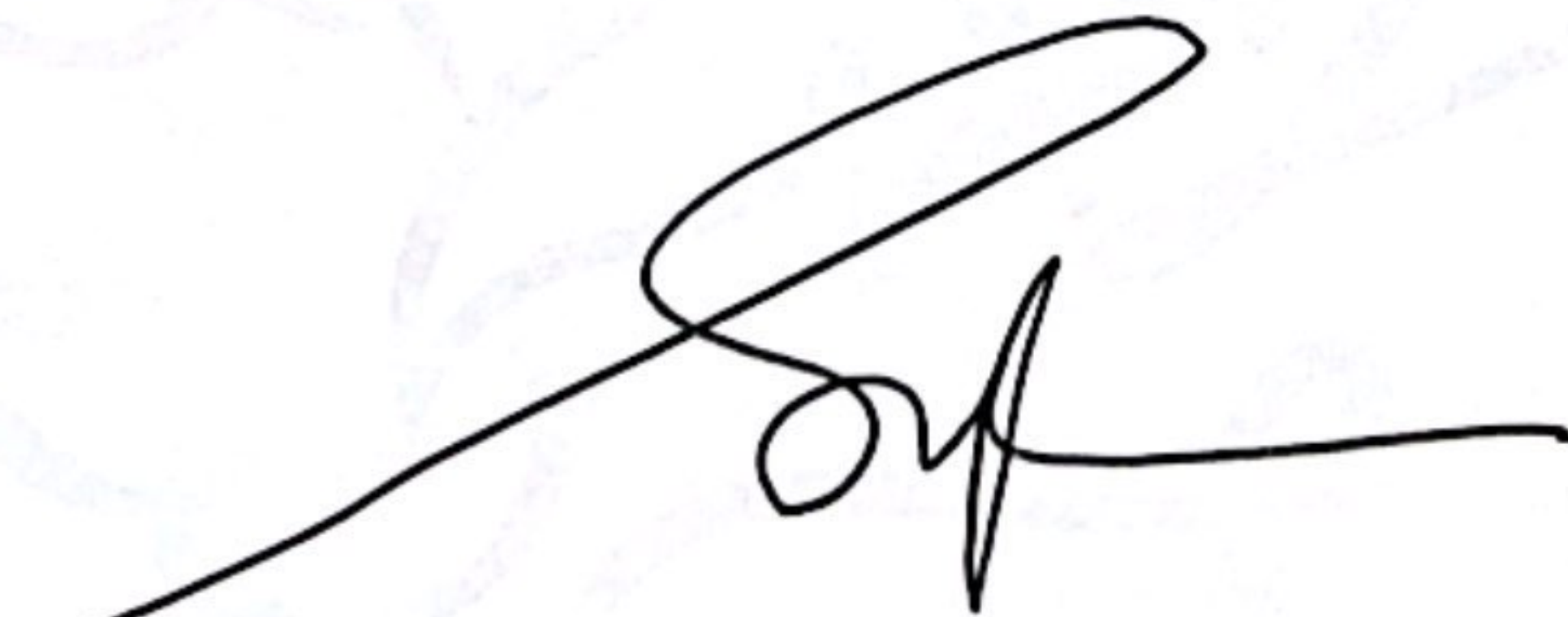
**Nama : Febryan Puspito**

**NIM : 72200071**

**Jakarta, Februari 2024**

**Disetujui Oleh:**

**Pembimbing**



**(Dr. Sylvia Sari Rosalina, S.Sos., M.Si.)**

**INSTITUT BISNIS DAN INFORMATIKA KWIK KIAN GIE  
JAKARTA 2024**



## ABSTRAK

**Febryan Puspito/ 72200071/ Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan CV Bima Utama / Dosen Pembimbing: Dr. Sylvia Sari Rosalina, S.Sos., M.Si.**

Di era globalisasi ini, pertumbuhan bisnis di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini ditandai dengan banyaknya jumlah usaha yang ada di Indonesia. Ditengah persaingan pertumbuhan bisnis yang ada di Indonesia, setiap perusahaan dan pelaku usaha harus bisa selalu menjaga dan meningkatkan kualitas yang akan mereka berikan kepada para pelanggannya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, salah satu upaya untuk memperbaiki kualitas yaitu dengan memperbaiki kinerja. Perbaikan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai macam pendekatan, salah satunya adalah *Total Quality Management (TQM)*.

Perusahaan perlu membuat sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dapat diambil dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menerapkan elemen-elemen dari *Total Quality Management (TQM)*.

Metode yang digunakan dalam riset ini adalah kuantitatif dengan membagikan angket kepada responden yang telah memenuhi syarat tertentu. Teknik pengambilan sampel riset menggunakan *non probability sampling* dengan dengan jenis metode *sampling* jenuh. Sampel yang digunakan dalam riset ini adalah 37 responden. Objek riset penelitian ini adalah perusahaan CV Bima Utama sebagai pelaksana *Total Quality Management (TQM)*.

CV Bima Utama didirikan pada tahun 2003, berlokasi di Jakarta, Indonesia. Seiring berkembangnya bisnis kami, kami semakin berkomitmen untuk menyediakan produk berkualitas tinggi dan layanan terbaik bagi pelanggan kami. Oleh karena itu, kami terus membangun tim yang kuat dengan mempekerjakan karyawan yang berkualitas dan ahli. Selama kurang lebih 20 tahun, kami fokus pada penyediaan suku cadang asli dan merek pengganti mesin diesel terpercaya lainnya dari berbagai merek terkemuka. Untuk memberikan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan kami, kami menawarkan layanan mesin diesel umum seperti *engine tune-up*, *top overhaul*, *minor overhaul*, *general overhaul*, dan layanan lainnya. Di sebagian besar kantor cabang kami, kami juga dikenal sebagai pemasok terkemuka untuk kebutuhan kelautan dan teknis, seperti Tali *Polypropylene*, Jangkar, Sinyal Laut, Peta Laut, *Hoses*, dan Peralatan Teknis.

Hasil riset ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan diketahui bahwa fokus pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis satu ditolak. Perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis dua ditolak. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ketiga diterima.

**Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Total Quality Management (TQM), Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan.**





## ABSTRACT

**Febryan Puspito/ 72200071/ The Influence of Total Quality Management (TQM) on Employee Performance at CV Bima Utama / Supervisor: Dr. Sylvia Sari Rosalina, S.Sos., M.Si.**

In this era of globalization, business growth in Indonesia has increased significantly. This is indicated by the large number of businesses in Indonesia. In the midst of competitive business growth in Indonesia, every company and business actor must be able to always maintain and improve the quality they provide to their customers. Employee performance is one of the factors that can improve the quality and performance of the company. Therefore, one effort to improve quality is to improve performance. Improving employee performance can be done using various approaches, one of which is Total Quality Management (TQM).

Companies need to create an appropriate performance measurement system to determine the characteristics and quality of performance and identify actions that can be taken in an effort to increase employee work productivity. Therefore, to improve employee performance, companies can apply elements of Total Quality Management (TQM).

The method used in this research is quantitative by distributing questionnaires to respondents who have met certain requirements. The research sampling technique uses non-probability sampling with a saturated sampling method. The sample used in this research was 32 respondents. The research object of this research is the CV Bima Utama company as the implementer of Total Quality Management (TQM).

CV Bima Utama was founded in 2003, located in Jakarta, Indonesia. As our business grows, we become more committed to providing high quality products and the best service for our customers. Therefore, we continue to build a strong team by employing qualified and expert employees. For approximately 20 years, we have focused on providing original spare parts and other trusted replacement brands for diesel engines from various leading brands. To provide higher value for our customers, we offer general diesel engine services such as engine tune-up, top overhaul, minor overhaul, general overhaul, and other services. In most of our branches, we are also known as a leading supplier of marine and technical needs, such as Polypropylene Ropes, Anchors, Marine Signals, Marine Charts, Hoses and Technical Equipment.

The results of this research show that based on the results of the research that has been carried out, it is known that customer focus has an insignificant positive effect on employee performance so that hypothesis one is rejected. Continuous improvement has a positive and insignificant effect on employee performance so that hypothesis two is rejected. Education and training have a significant positive effect on employee performance so that the third hypothesis is accepted.

**Keywords:** Employee Performance, Total Quality Management (TQM), Customer Focus, Continuous Improvement, Education and Training.



## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan kasih Karunia-Nya yang berkelimpahan dalam menuntun peneliti dalam melaksanakan pembuatan Karya Akhir Skripsi sebagai salah satu syarat kelulusan program S1 di Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie.

Peneliti memahami betul bahwa semuanya tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya doa, bantuan, dan bimbingan dari semua orang yang terlibat dalam proses penulisan skripsi ini. Maka dari itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar- besarnya atas dukungan dan kontribusi dari Bapak/Ibu/ Sdra/I:

1. Dr. Sylvia Sari R. S.Sos., M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis dan dosen pembimbing skripsi peneliti yang telah membantu dan memberikan arahan, waktu, pikiran dan tenaga kepada peneliti dengan sabar dalam penyusunan skripsi ini.
2. Segenap Dosen pengajar di Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie yang telah mendidik, membimbing, serta memberikan bekal ilmu kepada peneliti hingga pada akhir studi kuliah.
3. Orang tua, sahabat penulis, dan teman-teman lainnya yang telah menemani dan mendukung penulis sampai penyusunan skripsi selesai.

Peneliti menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam proses penulisan proposal skripsi ini. peneliti juga berharap agar laporan ini dapat memberikan manfaat terhadap para pembaca.

Jakarta, 22 Februari 2024

Peneliti,

Febryan Puspito



## DAFTAR ISI

<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Latar Belakang Masalah .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Identifikasi Masalah .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Batasan Masalah .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Batasan Penelitian .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Rumusan Masalah .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Tujuan Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7 Manfaat Penelitian .....</b>	<b>6</b>
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Landasan Teoritis .....</b>	<b>8</b>
2.1.1 Total Quality Management (TQM) .....	8
2.1.2 Kinerja Karyawan .....	34
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3 Kerangka Pemikiran .....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Hubungan Antara Indikator Variabel Fokus Pada Pelanggan Dengan Variabel Kinerja Karyawan .....	39
2.3.2 Hubungan Antara Indikator Variabel Perbaikan Berkesinambungan Dengan Variabel Kinerja Karyawan .....	40
2.3.3 Hubungan Antara Indikator Variabel Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Variabel Kinerja Karyawan .....	41
<b>2.4 Hipotesis .....</b>	<b>42</b>
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 Desain Penelitian .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>48</b>
3.3.1 Populasi .....	48
3.3.2 Sampel .....	49
<b>3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>50</b>
<b>3.5 Variabel Penelitian .....</b>	<b>50</b>
3.5.3 Variabel Kinerja Karyawan .....	50
3.5.4 Variabel Fokus Pada Pelanggan .....	51
3.5.5 Variabel Perbaikan Berkesinambungan .....	52
3.5.6 Variabel Pendidikan dan Pelatihan .....	53
<b>3.6 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>54</b>
<b>3.7 Uji Validitas .....</b>	<b>55</b>
<b>3.8 Uji Reliabilitas .....</b>	<b>56</b>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Penulisan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Penulisan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.  
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



<b>3.9</b>	<b>Teknik Analisis Data .....</b>	<b>56</b>
3.3.7	Uji Normalitas.....	56
3.3.8	Uji Multikolonieritas.....	57
3.3.9	Uji Heteroskedastisitas.....	57
3.3.10	Uji Linier Berganda.....	57
3.3.11	Uji Hipotesis.....	58
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1</b>	<b>Gambaran Umum Objek Penelitian .....</b>	<b>60</b>
4.1.1	Profil Perusahaan .....	60
4.1.2	Profil Responden.....	60
<b>4.2</b>	<b>Hasil .....</b>	<b>62</b>
4.2.1	Uji Validitas .....	62
4.2.2	Uji Realibilitas .....	65
<b>4.3</b>	<b>Analisis Deskriptif .....</b>	<b>66</b>
4.3.1	Kinerja Karyawan .....	66
4.3.2	Total Quality Management (TQM).....	68
<b>4.4</b>	<b>Uji Asumsi Klasik.....</b>	<b>70</b>
4.4.1	Uji Normalitas.....	70
4.4.2	Uji Multikolonieritas.....	71
4.4.3	Uji Heteroskedastisitas.....	71
4.4.4	Uji Linier Berganda .....	72
<b>4.5</b>	<b>Uji Hipotesis .....</b>	<b>73</b>
4.5.1	Koefisien Determinasi .....	74
4.5.2	Uji T .....	74
<b>4.6</b>	<b>Pembahasan .....</b>	<b>76</b>
4.6.1	Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
4.6.2	Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan .....	76
4.6.3	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan .....	76
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>78</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>80</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>83</b>

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu .....	37
Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 3.1 Pengukuran Kinerja Karyawan .....	50
Tabel 3.2 Pengukuran Fokus Pada Pelanggan .....	51
Tabel 3.3 Pengukuran Perbaikan Berkesinambungan .....	52
Tabel 3.4 Pengukuran Pendidikan dan Pelatihan .....	53
Tabel 3.5 Skor Penilaian .....	55
Tabel 4.1 Jenis Kelamin .....	61
Tabel 4.2 Usia Responden .....	61
Tabel 4.3 Profil Divisi .....	62
Tabel 4.4 Uji Validitas Fokus Pada Pelanggan .....	63
Tabel 4.5 Uji Validitas Perbaikan Berkesinambungan .....	63
Tabel 4.6 Uji Validitas Pendidikan dan Pelatihan .....	63
Tabel 4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	64
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Fokus Pada Pelanggan .....	65
Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Perbaikan Berkesinambungan .....	65
Tabel 4.10 Uji Reliabilitas Pendidikan dan Pelatihan .....	65
Tabel 4.11 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan .....	66
Tabel 4.12 Deskriptif Kinerja Karyawan .....	66
Tabel 4.13 Deskriptif <i>Total Quality Management</i> .....	68
Tabel 4.14 Uji Normalitas .....	70
Tabel 4.15 Uji Multikolinearitas .....	71
Tabel 4.16 Uji Heteroskedasitas .....	72
Tabel 4.17 Uji Linear Berganda .....	72
Tabel 4.18 Uji Koefisien Determinansi .....	74
Tabel 4.19 Uji T .....	74

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Diagram Kerangka Pemikiran .....	42
Gambar 4.1 Logo CV Bima Utama .....	60

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner .....	83
Lampiran 2 Data Responden .....	87
Lampiran 3 Hasil Analisis Deskriptif .....	88
Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data SPSS .....	90
Lampiran 5 Hasil Turnitin .....	85

1. Dianggap sebagai bagian dari karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipannya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara yang memiliki potensi ekonomi yang tinggi, potensi yang mulai diperhatikan dunia internasional. Indonesia merupakan negara dengan potensi ekonomi terbesar di Asia Tenggara yang memiliki sejumlah karakteristik yang menempatkan negara ini dalam posisi yang bagus untuk mengalami perkembangan ekonomi yang pesat. Selain itu, dalam beberapa tahun terakhir ada dukungan kuat dari pemerintah pusat untuk mengekang ketergantungan Indonesia pada ekspor komoditas (mentah), sekaligus meningkatkan peran industri manufaktur dalam perekonomian. Pembangunan infrastruktur juga merupakan tujuan utama pemerintah, dan yang perlu menyebabkan efek multiplier dalam perekonomian. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tetap kuat di tengah ketidakpastian kondisi perekonomian global yang disebabkan oleh berbagai macam issue, seperti: Pandemi Covid-19, perang antar negara dan issue-issue lainnya, baik dari luar dan dalam negeri.

Mengacu pada data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2023), perekonomian Indonesia pada triwulan III-2023, berdasarkan besaran Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga berlaku mencapai Rp5.296,0 triliun atau atas dasar harga konstan 2010 mencapai Rp3.124,9 triliun. Ekonomi Indonesia triwulan III-2023 terhadap triwulan sebelumnya mengalami pertumbuhan sebesar 1,60% (q-to-q) dan ekonomi Indonesia triwulan III-2023 terhadap triwulan III-2022 mengalami pertumbuhan sebesar 4,94% (y-on-y).

Menurut Wijoyo *et al* (2021:1), Bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan/laba atau bisnis juga bisa dikatakan menyediakan barang dan jasa untuk kelancaran sistem perekonomian. Bisnis juga merupakan kegiatan yang dilakukan oleh individu



dan sekelompok orang (organisasi) yang menciptakan nilai (*create value*) melalui penciptaan barang dan jasa (*create of good and service*) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan

memperoleh keuntungan melalui transaksi. Kegiatan bisnis sebagai sebuah organisasi ialah:

1. **Produksi** : Penciptaan barang dan jasa.
2. **Keuangan** : Kegiatan mencari dana yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan dagang.
3. **Pemasaran** : Kegiatan untuk menginformasikan barang dan jasa, mengidentifikasi keinginan konsumen.
4. **Pengelolaan SDM** : Kegiatan mencari tenaga kerja dan meningkatkan kemampuannya.

Dalam ekonomi kapitalis, di mana kebanyakan bisnis dimiliki oleh pihak swasta, bisnis dibentuk untuk memperoleh keuntungan serta meningkatkan kemakmuran pada pemilik dan *stakeholder*-nya. Baik pemilik maupun karyawan dalam sebuah bisnis akan mendapatkan imbalan sesuai dengan waktu, usaha, atau kapital yang mereka berikan. Proses bisnis dapat dilakukan berdasarkan hubungan timbal balik antara para pemilik dengan para karyawannya, sehingga suatu bisnis dapat memperjualbelikan barang atau jasanya kepada para pelanggannya. Para karyawan yang telah bekerja menggunakan waktu dan usahanya untuk mendukung serta menjalankan proses bisnis tersebut akan diberikan imbalan berupa upah yang telah disepakati dari awal dengan para pemilik bisnis tersebut. Dengan adanya para karyawan yang bekerja dan menjalankan proses bisnis yang ada, maka bisnis tersebut baru bisa memperjualbelikan barang atau jasanya dan memperoleh keuntungan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan para pemilik, *stakeholder*, dan para karyawannya.

Di era globalisasi ini, pertumbuhan bisnis di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan. Hal ini ditandai dengan banyaknya jumlah usaha yang ada di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementrian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (Kemnaker), jumlah perusahaan yang telah terdaftar pada aplikasi Wajib Laport Ketenagakerjaan sampai dengan Triwulan III Tahun 2023 adalah 1.886.947 perusahaan, yang terdiri dari berbagai macam skala





usaha, mulai dari usaha mikro, usaha kecil, usaha menengah, hingga usaha besar (Kemnaker, 2023). Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkopukm) mencatat, terdapat 64,2 juta unit usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia pada 2021. Usaha mikro, dengan kriteria omzet maksimal Rp2 miliar pertahunnya, menjadi yang paling dominan dalam struktur UMKM. Usaha mikro mencapai 63.955.369 unit pada 2021 atau berkontribusi 99,62% dari total unit usaha di Indonesia. Proporsinya tidak banyak berubah dalam 10 tahun terakhir. Sedangkan jumlah usaha kecil, dengan kriteria omzet Rp2-15 miliar pertahun, hanya terdapat 193.959 unit. Usaha ini menyumbang 0,3% dari jumlah UMKM. Selanjutnya usaha menengah, dengan kriteria hasil penjualan sebanyak Rp15-50 miliar per tahun, jumlahnya 44.728 unit atau setara 0,07%. Terakhir, usaha besar sebanyak 5.550 unit atau 0,01%. Kriteria usaha ini memiliki omzet lebih dari Rp50 miliar per tahun. Meskipun begitu, UMKM Indonesia mampu menyerap 97% tenaga kerja, menyumbang 57% terhadap Produksi Domestik Bruto (PDB), serta berkontribusi 15% terhadap ekspor nasional (Kemenkop UKM, 2021).

Sejak peluncuran Gernas BBI pada 2020, jumlah UMKM yang *onboarding* sudah mencapai total kumulatif 22,68 juta UMKM per Juni 2023. Selain itu, UMKM memiliki peran yang sangat vital dalam perekonomian nasional. Laporan *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* mencatat pada 2022 kontribusi UMKM mencapai 60,3% terhadap PDB dan mampu menyerap 97% tenaga kerja di Indonesia, (Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi (Menko Marves), Gernas BBI, 2023).

Di tengah persaingan pertumbuhan bisnis yang ada di Indonesia, setiap perusahaan dan pelaku usaha harus bisa selalu menjaga dan meningkatkan kualitas yang akan mereka berikan kepada para pelanggannya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas dan kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, salah satu upaya untuk memperbaiki kualitas yaitu dengan memperbaiki kinerja. Perbaikan kinerja karyawan dapat



dilakukan dengan berbagai macam pendekatan, salah satunya adalah *Total Quality Management (TQM)*.

Menurut Goetsch & David (2013:4), *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan terus-menerus terhadap kualitas produk, layanan, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan. Menurut Oakland (2014:32). *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi dan fleksibilitas untuk seluruh organisasi. Menurut Charatimath (2017:59), *Total Quality Management (TQM)* merupakan upaya terpadu yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap tingkat organisasi. Dan dijabarkan per masing-masing kata sebagai berikut:

**Total/Total:** Kualitas melibatkan semua orang dan seluruh aktivitas yang dilakukan di perusahaan.

**Quality/Kualitas:** Kesesuaian dengan persyaratan (memenuhi persyaratan pelanggan).

**Management/Manajemen:** Kualitas dapat dan harus dikelola.

Perusahaan perlu membuat sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dapat diambil dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan dapat menerapkan elemen-elemen dari *Total Quality Management (TQM)* yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (2013:6-7), yaitu: fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterlibatan seluruh karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan.



## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka masalah yang dapat diidentifikasi

dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Total Quality Management (TQM)* CV Bima Utama?
2. Bagaimana pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?
3. Bagaimana pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?
4. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?

## 1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak melebar, maka peneliti membatasi ruang lingkup permasalahan terkait penerapan *Total Quality Management (TQM)* di CV Bima Utama hanya meliputi: fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan yang pada penelitian ini akan diteliti menjadi:

1. Bagaimana pengaruh fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?
2. Bagaimana pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?
3. Bagaimana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?

## 1.4 Batasan Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menetapkan batasan penelitian sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah CV Bima Utama
2. Subjek penelitian ini adalah karyawan CV Bima Utama
3. Lokasi penelitian ini adalah di CV Bima Utama, Jakarta
4. Waktu penelitian akan dilakukan selama 3 bulan (Desember 2023 – Februari 2024)



## 1.5 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah dan batasan penelitian yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut: “Apakah Terdapat Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan CV Bima Utama?”

## 1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, maka adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa:

1. Untuk mengetahui apakah fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama?
2. Untuk mengetahui apakah perbaikan berkesinambungan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Bima Utama?
3. Untuk mengetahui apakah pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV Bima Utama?

## 1.7 Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, maka adapun manfaat dari penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa:

1. Bagi Perusahaan  
Peneliti berharap agar hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan, masukkan, dan evaluasi bagi perusahaan. Sehingga perusahaan dapat mengetahui variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut.





## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dan pemahaman yang berguna bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian serupa di masa yang akan datang khususnya mengenai *Total Quality Management (TQM)* yang meliputi: fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini disusun untuk membahas mengenai landasan teoritis yang berisikan mengenai teori-teori yang berhubungan dengan topik yang akan diteliti untuk mendukung analisis penelitian. Penelitian terdahulu juga akan disajikan oleh peneliti pada bab ini dan akan disertakan juga kerangka pikiran yang berisi penjelasan mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Pada bagian akhir bab ini diajukan hipotesis yang merupakan jawaban sementara yang diperlukan sebagai bukti penelitian.

### 2.1 Landasan Teoritis

#### 2.1.1 Total Quality Management (TQM)

##### a. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Dalam istilah Indonesia, *Total Quality Management (TQM)* disebut Manajemen Mutu Terpadu yang juga disebut Manajemen Kualitas Terpadu. Menurut Zainal *et al* (2009:307), Manajemen Mutu Total (*TQM*) adalah konsep dan metode yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten. Menurut Ramasamy (2011:1.3), *Total Quality Management (TQM)* adalah filosofi dan strategi manajemen yang berorientasi pelanggan dan berpusat pada kualitas sehingga menghasilkan kepuasan pelanggan. Menurut Rogers (2013:34), *Total Quality Management (TQM)* adalah penerapan metode kuantitatif untuk menilai dan meningkatkan sumber daya manusia. *Total Quality Management (TQM)* berorientasi pelanggan, fokus kualitas filosofi manajemen untuk perbaikan terus menerus.



Menurut Goetsch & David (2013:4), *Total Quality Management (TQM)* adalah pendekatan dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui peningkatan terus-menerus terhadap kualitas produk, layanan, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan. Menurut Oakland (2014:32). *Total Quality Management (TQM)* merupakan suatu pendekatan untuk meningkatkan daya saing, efisiensi dan fleksibilitas untuk seluruh organisasi. Menurut Charatimath (2017:59), *Total Quality Management (TQM)* merupakan upaya terpadu yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap tingkat organisasi. Dan dijabarkan per masing-masing kata sebagai berikut:

- a. *Total/Total*: Kualitas melibatkan semua orang dan seluruh aktivitas yang dilakukan di perusahaan.
- b. *Quality/Kualitas*: Kesesuaian dengan persyaratan (memenuhi persyaratan pelanggan).
- c. *Management/Manajemen*: Kualitas dapat dan harus dikelola.

Menurut Ramlawati (2020:13), *Total Quality Management (TQM)* merupakan upaya terpadu yang dirancang untuk meningkatkan kualitas kinerja di setiap tingkat organisasi. Berdasarkan teori-teori diatas, dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktifitas dan kinerja lain dalam perusahaan. Menurut Luthra *et al* (2021:19), *Total Quality Management (TQM)* berusaha untuk mengintegrasikan semua fungsi organisasi, seperti pemasaran, keuangan, desain, teknik, produksi, layanan pelanggan, dan lain-lain untuk fokus pada pemenuhan kebutuhan pelanggan dan tujuan organisasi. *Total Quality Management (TQM)* didefinisikan sebagai:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- a. *Total* / Total= Terdiri dari keseluruhan.
- b. *Quality* / Kualitas = Tingkat keunggulan penyedia produk / layanan.
- c. *Management* / Manajemen = Seni menangani, mengendalikan dan mengarahkan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli terkait *Total Quality Management (TQM)*, maka dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management (TQM)* adalah upaya yang dilakukan organisasi untuk melakukan perbaikan mutu secara terintegrasi dan dilakukan secara terus menerus yang berorientasi pada pelanggan.

#### b. Faktor *Total Quality Management (TQM)*

Menurut KBBI, faktor adalah hal (keadaan, peristiwa) yang ikut menyebabkan (mempengaruhi) terjadinya sesuatu. Menurut Oakland (2014:27-28) pada bukunya yang berjudul *Total Quality Management And Operational Excellence: Text With Cases*, terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi, antara lain:

##### 1. Perencanaan

Pengembangan dan penerapan kebijakan dan strategi; menyiapkan kemitraan dan sumber daya yang tepat; dan merancang untuk meningkatkan kualitas.

##### a. Komitmen Jangka Panjang

Usaha peningkatan atau perbaikan kualitas bukan merupakan loncatan (*quantum leap*), melainkan merupakan suatu proses panjang yang berkesinambungan. Oleh karena itu dalam melaksanakan *total quality*, perhatian kita berpusat pada masa mendatang yang berjangkauan maju jauh kedepan, bukan hanya jangka pendek.

##### b. Kesatuan Tujuan

Dengan adanya kesamaan tujuan maka segala kegiatan akan dapat dilakukan dengan mudah dan tidak ada pertentangan dalam pelaksanaannya.





## 2. Kinerja

Menetapkan kerangka kerja sebagai tolak ukur pengukuran hasil kinerja. Membuat *Balanced Scorecard*, yang menurut Zainal *et al* (2009:448), adalah merupakan suatu penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

### a. Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan yang dimaksudkan disini bukan hanya pelanggan yang menikmati produk akhir, melainkan yang dimaksud dengan pelanggan adalah proses selanjutnya yang menikmati *output* dari proses kita.

### b. Terobsesi Dengan Kualitas

Menjadikan kualitas sebagai pegangan/pandangan hidup seluruh anggota organisasi atau perusahaan.

### c. Menggunakan Pendekatan Ilmiah

Dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Hal ini disebabkan pendekatan ilmiah dapat dipercaya dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

### d. Kerja Sama Tim

Ada prinsip yang mengatakan bahwa pemikiran sekumpulan orang lebih baik daripada hanya satu orang. Sehingga hasil yang diperoleh akan lebih baik bila semua pekerjaan dikerjakan secara bersama-sama. Pemberian upah dan penghargaan pun tidak dilaksanakan secara individu, melainkan juga merupakan penilaian kelompok.

## 3. Proses

Pemahaman, manajemen, berinovasi; sistem manajemen mutu; perbaikan berkelanjutan.



a. Perbaikan Berkesinambungan

Kualitas hanya bisa dicapai bila selalu diadakan perbaikan dan penyempurnaan walau hanya kecil. Hal ini sesuai dengan prinsip Kaizen *"little better everyday"*

4. Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia; perubahan budaya; kerja sama tim; komunikasi; inovasi dan pembelajaran.

a. Pendidikan dan Pelatihan

Karena untuk menciptakan sesuatu yang berkualitas, maka orang harus mau belajar dan berlatih sampai kapan pun. Hal ini akan membentuk dan meningkatkan pola pikir yang selalu berorientasi pada proses perbaikan.

b. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pendekatan *Total Quality Management (TQM)* hanya akan terlaksana bila ada kepuasan dari para karyawan. Bila karyawan merasa puas terhadap organisasi atau perusahaannya, maka mereka pun akan memberikan yang terbaik untuk pelanggan. Kepuasan karyawan ini akan tercapai bila mereka dilibatkan dalam seluruh proses atau kegiatan.

Untuk melengkapi keempat faktor diatas, terdapat tiga faktor tambahan yaitu:.

1. Komunikasi

Perusahaan harus mampu menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar spesifikasi produk yang diinginkan konsumen bisa dimengerti dengan baik oleh perusahaan.

2. Komitmen

Komitmen untuk menyediakan produk atau layanan yang efisien dan mengutamakan kepentingan pelanggan. Mengambil resiko untuk mencapai



tujuan, dengan bekerja secara sistematis dengan memanfaatkan peluang untuk

**C** inovasi dan pengembangan.

Budaya

Inovasi merupakan sesuatu yang bernilai tinggi. Pengembangan, belajar dan berlatih dilihat sebagai suatu jalur yang bekesinambungan. Pemberdayaan merupakan suatu tantangan yang merupakan pengembangan berkelanjutan sebagai motivasi diri secara internal.

### c. Elemen *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Goetsch & David (2013:6-7), *Total Quality Management (TQM)* memiliki 10 elemen, sebagai berikut:

#### 1. Fokus Pada Pelanggan

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Fokus pelanggan adalah bagian dari proses yang mengarah pada perbaikan terus-menerus dalam organisasi yang, pada gilirannya, menghasilkan kepuasan pelanggan (Goetsch & David, 2013:108). Fokus pada pelanggan berarti memahami kebutuhan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan (Goetsch & David, 2013:246). Dalam *Total Quality Management (TQM)*, pelanggan adalah pengemudi. Hal ini berlaku baik untuk pelanggan *internal* maupun *external*. Pelanggan *external* menentukan kualitas produk atau layanan yang dikirimkan. Pelanggan *internal* membantu menentukan kualitas orang, proses, dan lingkungan yang terkait dengan produk atau layanan. Menurut Oakland (2014:73), fokus

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pada pelanggan adalah sejauh mana kedua belah pihak mengembangkan dan memberikan standar layanan dan pengalaman yang diinginkan di seluruh rantai layanan.

Menurut Charatimath (2017:65), Organisasi bergantung pada pelanggannya dan oleh karena itu, harus fokus pada pemahaman kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha melampaui harapan pelanggan sambil memuaskan mereka. Organisasi yang berfokus pada pelanggan menghasilkan produk dan layanan yang dibutuhkan pelanggan dan memberikan kepuasan pelanggan. Hal ini dapat dicapai dengan tindakan berikut:

- Mengidentifikasi kebutuhan pelanggan
- Merancang produk yang merespons kebutuhan pelanggan.
- Memproduksi dan mengirimkan produk sesuai desain
- Meningkatkan layanan purna jual dan menangani keluhan dengan cepat.
- Mengukur kepuasan pelanggan
- Meningkatkan kualitas untuk menyenangkan pelanggan

Menurut Charatimath (2017:525), fokus pada pelanggan merupakan tanggung jawab manajemen puncak untuk memastikan bahwa persyaratan pelanggan ditentukan dan dipenuhi dengan tujuan meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut Luthra *et al* (2021:20), fokus pada pelanggan adalah pendekatan berorientasi pelanggan memastikan tujuan organisasi adalah untuk mencapai tujuan tersebut mencapai kesempurnaan tanpa cacat dan memberikan kepuasan menyeluruh pengguna akhir. Penggunaanya bisa berasal dari internal perusahaan atau eksternal. Menurut Luthra *et al* (2021:177), Pertumbuhan setiap organisasi bergantung pada pelanggannya, sehingga kebutuhan pelanggan harus dipahami. Organisasi harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan. Berbagai tujuan organisasi menuju pelanggan adalah:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





- Untuk memahami kebutuhan klien saat ini dan masa depan.
- Untuk menetapkan tujuan organisasi yang memenuhi semua kebutuhan dan harapan pelanggan.
- Untuk fokus pada kebutuhan pelanggan.
- Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan.
- Untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan.
- Untuk mengambil umpan balik tentang pengalaman pelanggan dengan produk.
- Untuk mengambil umpan balik untuk memeriksa tingkat kepuasan pelanggan.

Menurut Ramlawati (2020:52), Konsep TQM terhadap kepuasan pelanggan pada hakikatnya adalah bahwa pelanggan merupakan penilai terakhir dari kualitas sehingga prioritas utama dalam jaminan kualitas adalah memiliki piranti yang handal dan sah mengenai penilaian pelanggan terhadap perusahaan. Konsep keterkaitan kepuasan pelanggan dengan kenaikan kompensasi dan promosi bertujuan memberikan kepuasan kepada karyawan sebagai pelanggan internal. Hal ini berangkat dari kenyataan bahwa sulit untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada para pelanggan eksternal, jika pada saat yang bersamaan para karyawan merasa tidak puas atas apa yang mereka terima dari perusahaan, demikian pula sebaliknya, tidak ada artinya bagi perusahaan yang yang mampu memuaskan karyawan sebagai pelanggan internal jika mereka gagal dalam memuaskan pelanggannya.

## 2. Obsesi Terhadap Kualitas

Menurut Goetsch & David (2013:135), Obsesi terhadap kualitas merupakan sikap yang harus ditanamkan dan terus menerus dipupuk oleh para pemimpin dalam suatu organisasi. Ini berarti bahwa setiap karyawan secara agresif mengejar kualitas dalam upaya untuk melebihi harapan pelanggan, internal dan eksternal. Pelanggan *internal* dan *external* dalam sebuah organisasi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)*



mendefinisikan kualitas. Dengan kualitas yang ditentukan, organisasi kemudian harus terobsesi untuk memenuhi atau melampaui definisi ini. Ini berarti semua personel di semua tingkatan mendekati semua aspek pekerjaan dari perspektif "Bagaimana kita bisa melakukan ini dengan lebih baik?" Ketika sebuah organisasi terobsesi dengan kualitas, pencapaian "cukup baik" tidak pernah cukup baik. Menurut Rogers (2013:3), Seperti halnya perusahaan di semua industri, *TQM* harus dimasukkan ke dalam budaya dan ideologi masing-masing perusahaan. Perusahaan harus menyebarkan obsesi terhadap kualitas dengan menyadarkan setiap manajer, karyawan, pemasok, *distributor*, dan pelanggan akan posisi sentral kualitas dalam produk atau layanan.

### 3. Pendekatan Ilmiah

Menurut Goetsch & David (2013:359), pendekatan ilmiah adalah salah satu konsep dasar yang memisahkan pendekatan kualitas total dari cara lain dalam melakukan bisnis. Pencela *Total Quality Management (TQM)* yang ditunda oleh konsep-konsep seperti pemberdayaan karyawan kadang-kadang memandang *Total Quality Management (TQM)* tidak lebih dari nama lain untuk manajemen "lunak" atau manajemen "orang". Meskipun benar bahwa keterampilan orang, keterlibatan, dan pemberdayaan penting dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, mereka hanya mewakili sebagian dari persamaan. Bagian penting lainnya adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam pekerjaan struktural dan dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini berarti bahwa data keras digunakan dalam menetapkan tolok ukur, memantau kinerja, dan melakukan perbaikan. Menurut Luthra *et al* (2021:11), Prinsip-prinsip dasar dalam mendasari pendekatan ilmiah manajemen dapat diringkas sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- Gantikan metode kerja aturan emas dengan metode berdasarkan studi ilmiah tentang tugas.

- Memilih dan melatih masing-masing pekerja secara ilmiah alih-alih mempromosikan keahlian pelatihan yang sif.
- Diperlukan kerjasama untuk menjamin terlaksananya secara ilmiah metode yang dikembangkan.
- Membagi pekerjaan antara pekerja dan manajer sedemikian rupa sehingga menjadi manajer mampu menggunakan prinsip-prinsip manajemen ilmiah untuk perencanaan pekerjaan, sementara pekerja melaksanakan tugas yang diberikan.

#### 4. Komitmen Jangka Panjang

Menurut Goetsch & David (2013:6), organisasi yang menerapkan *Total Quality Management (TQM)* setelah menghadiri seminar jangka pendek sering gagal dalam upaya awal mereka untuk mengadopsi *Total Quality Management (TQM)*. Ini karena mereka melihat *Total Quality Management (TQM)* hanya sebagai inovasi manajemen lain daripada sebagai cara baru dalam melakukan bisnis yang membutuhkan budaya perusahaan yang sama sekali baru. Terlalu sedikit organisasi yang memulai penerapan *Total Quality Management (TQM)* dengan komitmen jangka panjang untuk berubah yang diperlukan untuk sukses. Menurut Rogers (2013:1), perusahaan bukan lagi hanya tentang memproduksi produk-produk yang “bagus” dan hanya bersaing dengan perusahaan-perusahaan Amerika. Untuk bersaing secara global, perusahaan kita harus menghasilkan produk berkualitas, menggunakan proses yang disempurnakan, dan dikelola oleh manajer yang sadar akan kualitas dengan prinsip kualitas. Meningkatkan fokus pada kualitas memerlukan komitmen jangka panjang dan perhatian terhadap detail. Hasilnya adalah perusahaan akan lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, lebih mampu mempertahankan pangsa pasar, dan menjadi lebih menguntungkan. Menurut Rogers

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2013:30), menjalankan langkah-langkah untuk menerapkan perubahan sangatlah penting dan memerlukan komitmen jangka panjang.

## 5. Kerja Sama Tim

Menurut Goetsch & David (2013:155), Kerja tim adalah elemen mendasar dari kualitas total. Alasannya sederhana dan praktis. Ini adalah organisasi, bukan individu, yang menghasilkan produk dan menyediakan layanan. Akibatnya, kinerja puncak dan perbaikan terus-menerus adalah upaya kelompok, bukan individu. Menurut Goetsch & David (2013:175), kerja tim, pada dasarnya, tergantung pada komunikasi. Agar berhasil, sebuah tim harus terdiri dari karyawan yang diberi tahu tentang tujuan tim, bagaimana mereka harus dicapai, siapa yang bertanggung jawab atas apa, dan bagaimana semuanya cocok bersama. Ini berarti bahwa anggota tim harus terus berkomunikasi di antara mereka sendiri, dengan manajer, dan dengan tim lain, dan komunikasi mereka harus efektif. Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, upaya kompetitif terbaik sering di antara departemen dalam organisasi. Persaingan *internal* cenderung menggunakan energi yang harus difokuskan pada peningkatan kualitas dan, pada gilirannya, daya saing eksternal. Menurut Oakland (2014:357), Kerja tim menyediakan lingkungan di mana orang dapat tumbuh dan menggunakan semua sumber daya secara efektif dan efisien untuk melakukan perbaikan berkelanjutan. Ketika individu tumbuh, organisasi pun tumbuh. Namun perlu diperhatikan bahwa karyawan tidak akan termotivasi untuk melakukan perbaikan terus-menerus jika tidak ada:

- Komitmen dari manajemen puncak

- Iklim organisasi yang tepat

- Sebuah mekanisme yang memungkinkan kontribusi individu menjadi efektif.

Menurut Charatimath (2017:509), Kerja sama tim memungkinkan organisasi besar memberikan layanan dengan hati-hati dan penuh perhatian dengan meningkatkan



motivasi dan kemampuan karyawan. Menurut Charatimath (2017:68), ada beberapa hubungan yang kuat antara penggunaan tim kerja dan pengembangan program manajemen kualitas total. Namun demikian, terdapat berbagai macam tim yang digunakan sehubungan dengan filosofi *TQM* dan tampaknya tidak ada kombinasi jenis tim yang tetap atau dominan yang digunakan. Atribut tim yang digunakan dalam hubungannya dengan *TQM* mungkin sangat bervariasi. Menurut Charatimath (2017:68), kerja sama tim dapat memberikan peluang bagi orang-orang untuk bekerja sama mencapai peningkatan kualitas. Orang-orang yang bekerja sendiri atau dalam kelompok kecil sering kali memiliki gambaran yang terkotak-kotak tentang organisasi mereka dan pekerjaan yang dilakukannya. Mereka cukup asing dengan pekerjaan yang dilakukan bahkan oleh orang-orang yang berada di sekitar mereka. Akibatnya, mereka tidak sadar akan akibat buruknya kualitas pekerjaan mereka. Menyatukan orang-orang dalam tim dengan tujuan bersama yaitu peningkatan kualitas membantu komunikasi antar orang, departemen, dan aktivitas fungsional. Kerja tim secara perlahan meruntuhkan hambatan komunikasi dan bertindak sebagai platform untuk perubahan. Kerja tim juga memungkinkan sekelompok orang untuk bekerja sebagai satuan tugas seperti yang terlihat dalam tim lintas fungsi, komite, dll. Yang melihat masalah lintas fungsi, memecahkan masalah dan mengidentifikasi serta mengadopsi cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Dalam hubungan ini, lingkaran kualitas dan alat peningkatan kualitas memfasilitasi proses pembangunan tim dalam organisasi.

Menurut Luthra *et al* (2021:21), Untuk menggunakan sumber daya secara efektif, perlu bekerja sebagai sebuah tim. Kerja tim adalah aspek penting dari *TQM*, yang penting dalam membuat bisnis tidak berhasil. Melalui penggunaan alat ini, perusahaan akan menerima lebih cepat dan solusi yang lebih efisien terhadap masalah. Kerja tim membantu menjadi lebih baik dan solusi yang lebih permanen untuk meningkatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- Kemampuan suatu tim lebih dari sekadar penjumlahan kemampuan individu anggota.
- Tim memenuhi kebutuhan sosial manusia.
- Tim meningkatkan potensi anggota individu.
- Tim meningkatkan produktivitas.
- Tim membantu pemanfaatan keterampilan dengan lebih baik.
- Tim mempromosikan budaya kerja kelompok

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Produk dikembangkan dan layanan disampaikan oleh orang-orang menggunakan proses dalam lingkungan (sistem). Untuk terus meningkatkan kualitas produk atau layanan yang merupakan tujuan mendasar dalam penerapan *Total Quality Management*





(TQM) perlu untuk terus meningkatkan sistem. Menurut Charatimath (2017:66), tujuan permanen organisasi ini adalah untuk terus meningkatkan kinerja dengan memenuhi kebutuhan semua pihak yang berkepentingan. Menurut Charatimath (2017:71), siklus berkelanjutan dalam menetapkan kebutuhan pelanggan, memenuhi dan mengukurnya, mengukur keberhasilan, dan melanjutkan peningkatan dapat digunakan baik secara eksternal maupun internal untuk mendorong peningkatan kualitas. Siklus perbaikan berkelanjutan yang digunakan berulang kali akan menimbulkan “*chemistry*” baru dalam organisasi sehingga budaya mulai berubah menjadi perbaikan berkelanjutan.

Menurut Ramlawati (2020:55), perbaikan terus menerus adalah suatu metode yang dipakai untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan usaha peningkatan kualitas keluaran melalui langkah pemulihan kualitas terencana yang dilaksanakan secara bertahap, sekaligus mengeliminasi, hamburan dan menyederhanakan proses pengerjaan. Memperhatikan perumusan itu, maka perbaikan terus menerus ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- Meningkatkan kualitas keluaran secara bertahap,
- Meningkatkan efisiensi proses melalui usaha penyederhanaan proses produksi atau operasi, dan
- Meningkatkan nilai tambah (added-value) proses produksi melalui eliminasi hamburan.

## 7. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing. Menurut Goetsch & David (2013:194), Pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang terorganisir dan sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan



pemahaman atau motivasi terkait pekerjaan individu. Pelatihan dapat dibedakan dari pendidikan dengan karakteristik kepraktisan, kekhususan, dan kedekatannya. Pelatihan harus berhubungan secara khusus dengan pekerjaan yang dilakukan oleh mereka yang dilatih, dan harus memiliki aplikasi praktis langsung pada pekerjaan. Pendidikan adalah istilah yang lebih luas; pelatihan adalah bagian dari pendidikan. Juga, pendidikan cenderung lebih filosofis dan teoritis dan kurang praktis daripada pelatihan. Tujuan dari pendidikan dan pelatihan adalah pembelajaran. Dalam lingkungan pendidikan, pembelajaran akan cenderung lebih teoritis, sedangkan dalam pengaturan pelatihan, itu akan lebih praktis. Namun, dengan keduanya, pemahaman tersirat dalam pembelajaran. Apakah intinya adalah agar pelajar memahami mengapa atau bagaimana, intinya tetap agar pelajar mengerti. Pemahaman adalah apa yang memungkinkan seorang karyawan untuk menjadi inovator, pengambil inisiatif, dan pemecah masalah kreatif selain menjadi pemain yang efisien dan efektif dari pekerjaannya. Meskipun pendidikan biasanya terjadi di ruang kelas, sementara pelatihan biasanya terjadi di lingkungan yang kurang formal, ada beberapa tumpang tindih dalam konsep. Pendidikan tentu dapat terjadi di luar kelas, dan pelatihan pasti dapat terjadi dalam satu. Pendidikan dan pelatihan sangat penting untuk *Total Quality Management (TQM)* karena mereka mewakili cara terbaik untuk meningkatkan orang secara terus-menerus. Melalui pendidikan dan pelatihan, orang-orang yang tahu cara bekerja keras belajar bagaimana juga bekerja cerdas.

Menurut Oakland (2014:403), Pendidikan dan pelatihan merupakan satu-satunya faktor terpenting dalam meningkatkan kualitas dan kinerja, setelah komitmen hadir. Ini harus obyektif, sistematis dan terus menerus dilakukan. Semua pendidikan dan pelatihan harus dilakukan dalam siklus perbaikan untuk memastikan hal tersebut terjadi bagian dari kebijakan, menetapkan tujuan dan tanggung jawab, menetapkan platform untuk organisasi pembelajaran, menentukan kebutuhan, menyiapkan program dan materi,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



melaksanakan dan memantau, menilai hasil dan meninjau efektivitas. Tanggung jawab atas pendidikan dan pelatihan karyawan berada pada manajemen di semua tingkatan. Elemen utama harus mencakup pencegahan kesalahan/cacat/masalah, pelaporan dan analisis, investigasi dan peninjauan. Prosedur dan catatan pendidikan dan pelatihan harus dibuat untuk menunjukkan bagaimana kompetensi kerja ditunjukkan. Menurut Oakland (2014:412), Pendidikan dan pelatihan akan berkesinambungan dan menyatukan persyaratan semua langkah ke dalam program pengenalan yang terpadu. Penentuan waktu pemberian masukan pelatihan, sesi tindak lanjut dan pemberian nasihat harus dikordinasikan dan ditinjau, dalam hal efektivitasnya, secara teratur. Mungkin berguna pada berbagai tahap implementasi untuk mengembangkan pemeriksaan guna menentukan kemajuan sebenarnya.

Menurut Charatimath (2017:68), pelatihan sangat penting agar semua karyawan menjadi sangat produktif. Semua karyawan perlu dilatih dalam keterampilan interpersonal, kemampuan berfungsi dalam tim, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, kinerja dan peningkatan pekerjaan, ekonomi bisnis dan keterampilan teknis. Karyawan dilatih oleh *supervisor* masing-masing departemen sehingga mereka dapat menjadi karyawan perusahaan yang efektif. Menurut Charatimath (2017:440), tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk memiliki karyawan yang terevitalisasi multi-keterampilan, memiliki semangat kerja yang tinggi dan bersemangat untuk datang bekerja dan menjalankan semua fungsi yang diperlukan secara efektif dan mandiri. Operator dilatih untuk meningkatkan keterampilan mereka. Tidaklah cukup hanya mengetahui “pengetahuan” tetapi mereka juga harus mempelajari “mengapa”. Para karyawan harus dilatih untuk mencapai empat fase keterampilan berikut agar tujuan menciptakan pabrik yang penuh dengan tenaga ahli dapat tercapai. Berbagai fase keterampilan adalah:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Fase 1: Tidak tahu.

Fase 2: Tahu teorinya tapi tidak bisa melakukannya.

Fase 3: Bisa melakukan tapi tidak bisa mengajar.

Fase 4: Dapat melakukan dan juga mengajar.

Kebijakan ini berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan dan teknik, menciptakan lingkungan pelatihan untuk belajar mandiri berdasarkan kebutuhan yang dirasakan dan pelatihan untuk menghilangkan kelelahan karyawan dan membuat pekerjaan menyenangkan. Sasarannya adalah mencapai dan mempertahankan waktu henti akibat kekurangan tenaga kerja pada mesin-mesin kritis, mencapai dan mempertahankan nihil kerugian karena kurangnya pengetahuan/keterampilan/teknik, dan menargetkan partisipasi 100 persen dalam skema saran.

Enam langkah dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan adalah:

- Menetapkan kebijakan dan prioritas serta memeriksa status pendidikan dan pelatihan saat ini.
- Pembentukan sistem pelatihan untuk peningkatan keterampilan pengoperasian dan pemeliharaan.
- Melatih karyawan untuk meningkatkan keterampilan pengoperasian dan pemeliharaan.
- Penyusunan kalender pelatihan.
- Peluncuran sistem pelatihan.
- Evaluasi kegiatan dan kajian pendekatan masa depan.

Menurut Luthra *et al* (2021:22), Pelatihan memiliki hubungan yang kuat dengan produktivitas karyawan. Itu semakin baik pelatihannya, semakin produktif pula pekerjaanya. Pelatihan karyawan secara berkala menanamkan ketelitian dalam penerapan TQM. Penerapan TQM di tingkat departemen sedang berlangsung. diambil oleh



*Supervisor*. Mereka juga membantu memastikan karyawannya mendapatkan pengetahuan yang lebih baik. Menurut Luthra *et al* (2021:162), pendidikan dan pelatihan merupakan pilar kelima dan ditujukan untuk mendidik para karyawan agar memiliki beragam keterampilan dengan semangat kerja yang tinggi, bekerja dengan penuh semangat, dan dapat melakukan semua fungsi yang diperlukan secara mandiri dengan efisiensi. Harus memiliki pelatih yang terdidik untuk meningkatkan keterampilan mereka. Pelatih mendapatkan ide tentang pengetahuan dari pengalaman mereka dan memecahkan masalah tanpa mengetahui akar permasalahannya. Karyawan harus dilatih dengan tujuan tersebut menciptakan perusahaan dengan banyak ahli. Ada berbagai fase keterampilan, seperti tidak tahu; tahu secara teoritis, tetapi tidak secara praktis; bisa melakukannya, tapi tidak bisa melatih orang lain dan dapat melakukan serta juga mengajar orang lain.

Kebijakan pendidikan dan pelatihan:

- Teknik untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.
- Pelatihan melibatkan pembelajaran mandiri.
- Revitalisasi karyawan melalui pelatihan/assessment, dll.
- Menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mengurangi kelelahan karyawan.

Langkah-langkah yang terlibat dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan:

Pertama, memeriksa status pendidikan dan pelatihan saat ini dan menetapkan kebijakan baru.

Untuk peningkatan keterampilan, buatlah sistem pelatihan untuk pemeliharaan.

Menyiapkan jadwal kalender pelatihan.

Mulai sistem pelatihan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 8. Kebebasan Yang Terkendali

Ⓒ Melibatkan dan memberdayakan karyawan sangat penting untuk *Total Quality Management (TQM)* sebagai cara untuk secara bersamaan membawa lebih banyak pikiran untuk menanggung proses pengambilan keputusan dan meningkatkan kepemilikan karyawan merasa tentang keputusan yang dibuat. Pencela kualitas total kadang-kadang keliru melihat keterlibatan karyawan sebagai hilangnya kontrol manajemen, padahal sebenarnya kontrol sangat penting untuk kualitas total. Kebebasan yang dinikmati dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)* sebenarnya adalah hasil dari kontrol yang terencana dan dilakukan dengan baik. Kontrol seperti metodologi ilmiah mengarah pada kebebasan dengan memberdayakan karyawan untuk memecahkan masalah dalam lingkup kendali mereka.

## 9. Kesatuan Tujuan

Menurut Goetsch & David (2013:135), Salah satu tanggung jawab terpenting seorang pemimpin adalah mengartikulasikan misi organisasi dengan jelas dan akurat sehingga semua karyawan memahaminya, mempercayainya, dan berkomitmen padanya. Ketika ada kesatuan tujuan, semua karyawan bersatu menuju tujuan yang sama. Secara historis, manajemen dan tenaga kerja memiliki hubungan permusuhan dalam industri AS. Seseorang dapat memperdebatkan alasan di balik perselisihan manajemen-tenaga kerja *ad infinitum* tanpa mencapai konsensus. Dari perspektif *Total Quality Management (TQM)*, siapa atau apa yang harus disalahkan atas hubungan manajemen-tenaga kerja yang bermusuhan tidak relevan. Yang penting adalah untuk menerapkan *Total Quality Management (TQM)*, organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Ini berarti bahwa politik *internal* tidak memiliki tempat dalam organisasi menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. Sebaliknya, kolaborasi harus menjadi norma.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## 10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:119), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah konsep yang terkait erat, tetapi mereka tidak sama. Dalam *Total Quality Management (TQM)*, karyawan harus diberdayakan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah salah satu elemen yang paling disalahpahami dari penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan salah satu yang paling disalahartikan oleh para pihak yang kontra dengan sistem ini. Dasar untuk melibatkan karyawan ada dua. Pertama, ini meningkatkan kemungkinan keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau peningkatan yang lebih efektif dengan membawa lebih banyak pikiran untuk menanggapi situasi, bukan sembarang pikiran tetapi pikiran orang-orang yang paling dekat dengan pekerjaan yang bersangkutan. Kedua, kepemilikan keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus menerapkannya. Pemberdayaan berarti tidak hanya melibatkan orang tetapi juga melibatkan mereka dengan cara yang memberi mereka suara nyata. Salah satu cara ini dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan mengenai peningkatan proses kerja dalam parameter yang ditentukan dengan baik. Menurut Charatimath (2017:299), Sepuluh tugas yang harus diidentifikasi dan dilakukan oleh manajemen agar setiap karyawan dapat diberdayakan adalah:

1. Memahami bahwa ada kebutuhan akan perubahan. Perubahan adalah sebuah proses yang memiliki awal dan tanpa akhir. Sebagai konsekuensinya, organisasi harus mengkomunikasikan secara efektif mengapa organisasi perlu melakukan perubahan demi pertumbuhan berkelanjutan.
2. Berikan peran yang jelas untuk dimainkan. Individu akan kehilangan minat kecuali peran wewenang dan tanggung jawab tertentu ditentukan. Peserta harus mengetahui kemana tujuannya sebelum rencana dibuat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



3. Menyediakan pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Pendidikan memberikan alasan, sedangkan pelatihan memberikan bagaimana. Keduanya penting. Namun, pastikan kombinasi tersebut tidak mengorbankan salah satu.

Menyediakan sumber daya untuk menyelesaikan pekerjaan. Tidak ada wewenang atau tanggung jawab yang didelegasikan yang dapat menjamin keberhasilan, kecuali sumber daya yang ada berada dalam yurisdiksi tim yang diberi wewenang. Memberikan kebebasan kepada peserta untuk berkreasi dan inovatif. Dalam proses menjalankan kebebasan tersebut, kesalahan bisa saja terjadi. Jangan menentang jalur karier tim atau membalas dengan penurunan pangkat atau menahan peningkatan prestasi. Sebaliknya, lihatlah kegagalan dan kesalahan sebagai pengalaman pembelajaran dan sertakan dalam pengalaman Anda.

Berikan dan dorong kebebasan untuk “mengguncang perahu” tanpa rasa takut. Hari-hari yang mencap seseorang sebagai pembuat onar atau orang yang mempunyai masalah sikap harus dihilangkan. Orang yang menantang ketakutan status quo dalam bentuk apa pun sebenarnya sedang mempraktikkan pemberdayaan. Melalui tantangan inilah berbagai peristiwa dan/atau perbaikan akan terjadi. Kecuali ada sesuatu yang berubah, Anda tidak akan pernah berubah. Mengayunkan perahu adalah salah satu cara untuk membawa perubahan.

4. Memberi orang wewenang untuk menggunakan penilaian terbaiknya. Sekali lagi, para anggota harus diizinkan untuk mengambil keputusan tanpa rasa takut akan pembalasan dalam bentuk apa pun. Yang pasti, penilaian ini mungkin tidak memenuhi harapan organisasi; Namun, selalu jadikan itu bagian dari proses pembelajaran.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



8. Memberikan tanggung jawab kepada orang-orang untuk terus berkembang. Jika wewenang yang dilimpahkan tidak mencantumkan tanggung jawab, maka tidak akan terjadi apa-apa. Agar proses terus meningkat, anggota tim harus diizinkan untuk bereksperimen dan harus diberi tanggung jawab atas proses tersebut.

9. Memberikan pengakuan yang layak diterima orang lain. Selama tugas terselesaikan, terlepas dari tingkat keberhasilannya, pengakuan harus menjadi bagian dari penutupan. Pengakuan tidak harus berupa uang; melainkan dapat berupa pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik, tanda penghargaan, ucapan terima kasih, surat dalam arsip personalia, dan sebagainya.

10. Memberikan rasa memiliki pada masyarakat. Bersiaplah untuk menjawab pertanyaan: Apa untungnya bagi saya? Ketika karyawan menyadari bahwa proses tersebut adalah proses mereka sendiri, dan terdapat kepentingan pribadi dalam perbaikan tersebut, maka mereka akan mampu mengambil risiko yang wajar untuk melakukan perbaikan. Untuk memberikan rasa memiliki, Anda harus rela melepaskan.

Menurut Luthra *et al* (2021:137), keterlibatan karyawan adalah sistem partisipasi langsung karyawan dengan memberi mereka tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi. Banyak perusahaan sudah mulai melibatkan karyawannya dalam proses memecahan masalah dan pengambilan keputusan di perusahaan. Ini adalah salah satu partisipan gaya manajemen yang kreatif. Menurut Luthra *et al* (2021:96), Keterlibatan karyawan berarti keikutsertaan seluruh karyawan dalam menciptakan suatu hal yang positif. Lingkungan kerja yang aktif dan pengembangan organisasi. Ada berbagai macam manfaat keterlibatan karyawan diberikan sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



1. Keterlibatan karyawan memotivasi karyawan untuk menyelaraskan tujuannya dengan tujuan perusahaan.

2. Keterlibatan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
3. Keterlibatan karyawan mengembangkan kerja kolaboratif dan menciptakan penyelesaian masalah.
4. Keterlibatan karyawan menimbulkan rasa tanggap dalam diri karyawan.
5. Keterlibatan karyawan membantu mencapai tujuan organisasi.
6. Mereka lebih berkomitmen membantu organisasinya mencapai kesuksesan.
7. Mereka lebih cenderung menyarankan perbaikan pada metode dan metode yang ada saat ini proses.
8. Mereka lebih cenderung merekomendasikan organisasinya kepada orang lain.
9. Keterlibatan karyawan meningkatkan produktivitas.
10. Peningkatan kualitas produk.
11. Peningkatan respon cepat terhadap layanan pelanggan.
12. Mengurangi keterlambatan penyerahan barang dan jasa.
13. Keterlibatan karyawan menciptakan inovasi baru.
14. Keterlibatan karyawan meningkatkan kohesi tim.

#### d. Pilar *Total Quality Management (TQM)*

Menurut Luthra *et al* (2021:28-30) *Total Quality Management (TQM)* memiliki 8 Pilar, sebagai berikut:

##### 1. Penciptaan Lingkungan Manajemen Mutu

Filosofi manajemen mutu integral harus dimulai dengan proses di mana suasana manajemen mutu diciptakan dan lebih jauh lagi, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelidiki dan memperbaiki masalah yang terkait dengan kualitas. Hal



ini membutuhkan organisasi untuk memiliki visi dan misi yang jelas sehubungan dengan implementasi *TQM*. Pernyataan misi dan visi membutuhkan sirkulasi luas dalam organisasi sehingga semua karyawan menyelaraskan diri dengannya. *TQM* adalah tantangan yang mempengaruhi seluruh organisasi. Transformasi *TQM* memiliki prasyarat pengetahuan tentang fakta bahwa kualitas produk / layanan perlu ditingkatkan.

Oleh karena itu, diperlukan program kesadaran untuk menerapkan *TQM* untuk menciptakan lingkungan yang positif di seluruh organisasi.

## 2. Pengembangan Kerja Tim

Kecuali persyaratan pelanggan diukur secara akurat, sulit bagi perusahaan untuk mencari tujuan perbaikan berkelanjutan. Sebuah bisnis harus diatur untuk mendapatkan umpan balik yang diperlukan pada tingkat kualitas produk / jasa dan juga untuk mendapatkan informasi yang dapat diandalkan tentang identifikasi kebutuhan aktual pelanggan. Kepuasan pelanggan harus diperhitungkan oleh semua karyawan yang secara otomatis mengamankan tempat kerja untuk melibatkan karyawan garis depan dalam proses pengambilan keputusan. Membangun dan menilai kontribusi tim merupakan komponen penting dari *TQM*.

## 3. Praktek Alat Kontrol Kualitas dan Teknik

Tanggung jawab utama dalam *TQM* terletak pada karyawan. Hanya penerapan alat dan teknik yang benar yang dapat memungkinkan karyawan untuk mengidentifikasi masalah yang tepat dengan kualitas. Kontrol Proses Statistik sejauh ini merupakan alat terbaik untuk meningkatkan kualitas produk / layanan. Ini mencakup tujuh teknik dasar, yaitu, diagram Pareto, diagram alir proses, diagram sebab-akibat, kertas lembaran, histogram, bagan kontrol, dan bagan sebar. Alat teknis ini dapat digunakan untuk meningkatkan kapasitasnya.



#### 4. Fokus Pada Pelanggan

TQM mengakui kesia-siaan upaya yang terlibat dalam pembuatan produk yang tampaknya sempurna yang tidak diinginkan klien. Tak perlu dikatakan, dengan demikian, kualitas itu harus berorientasi pada pelanggan. Menjadi berorientasi pelanggan mengarah ke lebih banyak perhatian terhadap tujuan kepuasan pelanggan yang perlu diintegrasikan dalam proses perencanaan dan pemeliharaannya setiap hari. Untuk perbaikan terus-menerus, persyaratan pelanggan harus diukur dan dipenuhi secara sistematis. Perusahaan harus mengatur dirinya sendiri untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan klien dan mendapatkan komentar yang andal dan tepat waktu mengenai tingkat kualitas produk / layanan yang tersedia saat ini.

#### 5. Fokus Pada Hubungan Pemasok

Adalah penting bahwa administrasi memungkinkan departemen pembelian waktu yang cukup untuk mengidentifikasi beberapa penyedia berbiaya rendah yang memenuhi syarat dan menganalisis informasi yang diberikan. Pemilihan pemasok yang buruk dimungkinkan jika tenggat waktu yang tidak realistis diberikan kepada departemen karena kurangnya informasi yang cukup dari penyedia. Koordinasi yang lebih baik diperlukan di antara berbagai departemen seperti pengadaan, teknik, dan kontrol kualitas untuk mengevaluasi kualifikasi untuk proses pembuatan layanan. Hubungan kerja yang erat membutuhkan kepercayaan dan kredibilitas di antara para pemangku kepentingan yang praktis sulit. Perusahaan perlu menerapkan alat dan teknik yang tepat dengan sistem untuk membangun hubungan yang menguntungkan dan memuaskan dengan pemasok. Beberapa sistem ini termasuk sistem pasokan: perencanaan dan perencanaan lanjutan dan sistem perencanaan transportasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## 6. Pembandingan

Salah satu alat terbaik dalam memahami dan menerapkan praktik perbaikan berkelanjutan adalah benchmarking. Ini membantu dalam memahami tingkat organisasi dalam hal kinerjanya dibandingkan dengan praktik terbaik di industri. Ini meminjam ide-ide terbaik dan menyesuaikannya untuk memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Kebutuhan untuk benchmarking dimulai dengan identifikasi kesenjangan dalam tujuan proses yang ditetapkan dan praktik yang ada dan mencapai perbaikan yang diinginkan yang didefinisikan sesuai dengan praktik terbaik. Karena benchmarking bukanlah strategi atau filosofi bisnis, itu harus digunakan dengan benar untuk mencapai manfaat yang diharapkan. Analisis komparatif cepat dan ekonomis, karena prosesnya berbasis imitasi dan adaptasi. Ini bukan penemuan murni.

## 7. Perbaikan Proses

Pelatihan karyawan dan beradaptasi untuk teknologi yang lebih baru dapat menyebabkan proses penyempurnaan. Perbaikan proses dapat menjadi awal dari program kualitas. Sebagian besar penulis menyukai sikap nol cacat dan sikap 'tepat waktu' untuk agenda kualitas, yang menyiratkan mentalitas nol kesalahan. Penyempurnaan melibatkan kegiatan yang terus meningkatkan proses yang tidak terganggu. Ini meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Lebih mudah bagi semua orang untuk mengadopsi kebijakan ini untuk melakukan hal-hal lebih cepat dan lebih baik dengan sedikit pemborosan. Inovasi dan kemajuan teknologi adalah faktor kunci dalam strategi pembaruan yang mengarah pada perbaikan penting.

## 8. Keterlibatan Karyawan

Perbaikan terus-menerus dalam suatu proses dicapai ketika karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan. Ini terjadi ketika mereka dilatih untuk membuat keputusan. Ini adalah salah satu tujuan dari implementasi *TQM*. Ini membantu dalam meningkatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kualitas dan peningkatan produktivitas. Jelas bahwa karyawan harus berpartisipasi dalam setiap proses perubahan, termasuk praktik manajemen mutu. Partisipasi karyawan dalam tahap implementasi dan perencanaan kegiatan penghargaan dan pengakuan sangat penting. Penghargaan atas upaya yang dihargai oleh administrasi harus menjadi salah satu strategi dalam memberi penghargaan kepada orang-orang dalam organisasi. Sistem penghargaan penting berdasarkan prestasi tim dapat dipertimbangkan. Sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif harus didasarkan pada evaluasi kinerja karyawan. Ini akan berfungsi sebagai dasar untuk kemajuan karir mereka di perusahaan dalam hal promosi atau kenaikan gaji. Ini juga membantu dalam menyelaraskan karyawan dengan tujuan organisasi.

## 2.1.2 Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Armstrong (2010:247), Kinerja mengacu pada keluaran/hasil (pencapaian), namun juga menyatakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan serta tentang hasil yang dicapai dan kinerja juga sering dianggap sekedar hasil yang dicapai: suatu catatan pencapaian seseorang. Menurut Tsauri (2013:194), prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Abdullah (2014:3-4), kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Masram & Mu'ah (2017:138), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kawiana



(2020:256), kinerja merupakan serangkaian capaian hasil kerja seorang atau sekelompok orang melakukan kegiatan usaha, baik dalam mengembangkan produktivitas maupun kesuksesan dalam hal pemasaran, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Menurut Khaerumah (2021:8) Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

### **b. Faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Masram & Mu'ah (2017) kinerja karyawan dalam dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

#### **1. Efektifitas dan Efisiensi**

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

#### **2. Otoritas (Wewenang)**

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

#### **3. Disiplin**

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.



#### 4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kawiana (2020:256), kinerja karyawan dalam dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

1. Semangat Kerja
2. Kualitas Kerja
3. Produk Unggulan
4. Keberhasilan
5. Akuntabilitas

### 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang di peroleh dari penelitian skripsi sebagai bahan referensi dalam pembuatan penelitian ini. Judul penelitian yang diambil sebagai perbandingan adalah variabel fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, dan pendidikan dan pelatihan, sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Raden Intan Lampung
Judul Penelitian	“Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan PT Indokom Samudra Persada Dalam Prespektif Ekonomi Islam”
Tahun Penelitian	2022
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Komitmen Jangka Panjang, Pelatihan dan Pendidikan, Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Secara Berkesinambungan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	33



Keterangan	Isi
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel komitmen jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada</li> <li>2. Variabel pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada</li> <li>3. Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada</li> <li>4. Variabel perbaikan secara berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada Lampung</li> </ol>

**Sumber: Raden Intan Lampung (2022)**


**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Rusmi
Judul Penelitian	“Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PTBank BNI Syariah Banda Aceh)”
Tahun Penelitian	2019
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Pendidikan, Pelatihan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	31
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Total Quality Management</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah</li> <li>2. Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah</li> <li>3. Pengujian secara simultan <i>Total Quality Management</i> dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah</li> </ol>

**Sumber: Rusmi (2019)**

**Tabel 2.3**  
**Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Nur Arifin
Judul Penelitian	“Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Di PT Sukorejo Indah Textile (Sukorintex) Batang”
Tahun Penelitian	2020
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Komitmen Jangka Panjang, Pendidikan dan Pelatihan, Kesatuan Tujuan, Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel komitmen jangka panjang berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> </ol>

Keterangan	Isi
<p>1. Dilarang mengutip</p> <p>Hak Cipta</p> <p> Hak cipta milik IBI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> <li>3. Variabel kesatuan tujuan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> <li>4. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.</li> </ol>

**Sumber: Nur Arifin (2020)**

**Tabel 2.4**  
**Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Melistiani
Judul Penelitian	“Pengaruh Implementasi Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indokom Samudra Persada”
Tahun Penelitian	2019
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Perbaikan Berkesinambungan, Komitmen Jangka Panjang, Pendidikan dan Pelatihan, Pemberdayaan Karyawan, Kerja Sana Tim Variabel Terikat : Kinerja Karyawan
Jumlah Sampel	85
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>2. Variabel komitmen jangka panjang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>3. Variabel pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>4. Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> <li>5. Variabel kerjasama tim tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Samudra Persada Lampung Selatan.</li> </ol>

**Sumber: Melistiani (2019)**

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Terdahulu**

Keterangan	Isi
Nama Peneliti	Octriz Orista Amelia Yunanto
Judul Penelitian	“Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar”





Keterangan	Isi
Tahun Penelitian	2016
Variabel yang diteliti	Variabel Bebas : Fokus Pada Pelanggan, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Perbaikan Berkesinambungan Variabel Terikat :
Jumlah Sampel	92
Hasil penelitian	1. Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar. 2. Jika dilihat secara parsial fokus pada pelanggan dan pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar.

Sumber: Octriz Orista Amelia Yunanto (2016)

## 2.3 Kerangka Pemikiran

Pada bagian kerangka pikiran ini, peneliti akan menjelaskan tentang hubungan atau keterkaitan antar variabel yang akan diteliti:

### 2.3.1 Hubungan Antara Indikator Variabel Fokus Pada Pelanggan Dengan Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Setiap organisasi bisnis (perusahaan) tentunya ingin selalu memenuhi kepuasan para pelanggannya. Perusahaan dapat mencapai kepuasan pelanggan apabila perusahaan tersebut dapat menjalankan proses fokus pada pelanggan karena dalam proses ini, perusahaan harus bisa memenuhi segala aspek kebutuhan para pelanggannya. CV Bima Utama juga menjadikan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam pelaksanaan segala proses bisnis yang ada, sehingga menjadikan fokus pada pelanggan sebagai langkah awal dalam pencapaian



kepuasan pelanggan itu sendiri. Pelaksanaan fokus pada pelanggan tentunya tidak lepas dari keterlibatan para karyawan di perusahaan. Maka dari itu, terdapat indikator-indikator fokus pada pelanggan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan CV Bima Utama. Indikator fokus pada pelanggan terdiri dari: mengidentifikasi pelanggan, harga, kualitas produk, pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Perusahaan menanamkan kelima indikator diatas terhadap seluruh proses bisnis yang dijalankan oleh karyawannya, sehingga karyawan selalu menjalankan seluruh pekerjaannya dengan mengutamakan fokus pada pelanggan, dengan tujuan utama mencapai kepuasan pelanggan. Dengan ini, maka karyawan akan selalu berupaya untuk selalu fokus dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga bisa meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belongings*) terhadap proses kerja di perusahaan yang berbanding lurus dengan meningkatnya kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini berarti bahwa perusahaan yang semakin fokus dalam melayani pelanggan mampu mendorong pada semakin meningkatnya kinerja yang dicapai oleh karyawan.

### 2.3.2 Hubungan Antara Indikator Variabel Perbaikan Berkesinambungan Dengan Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa indikator perbaikan berkesinambungan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, indikator-indikator tersebut antara lain: rapat dan evaluasi, perbaikan sistem / proses kerja, kualitas kerja, dan pencapaian tujuan perusahaan. Proses bisnis di perusahaan bersifat sangat dinamis, yang berarti sering terjadi perubahan-perubahan, baik perubahan kecil hingga perubahan besar. Setiap perubahan yang terjadi,



tentunya terdapat dasar perubahannya sehingga hal tersebut dapat terjadi. Dasar perubahan dalam suatu proses bisnis di perusahaan tentunya dilakukan atas saran, evaluasi, dan pertimbangan baik dari karyawan maupun dari sisi manajemen. Perubahan yang sudah diputuskan untuk dilaksanakan dalam suatu perusahaan tentunya mempunyai tujuan yang baik dan positif, baik untuk perusahaan itu sendiri dan untuk karyawannya.

### 2.3.3 Hubungan Antara Indikator Variabel Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Variabel Kinerja Karyawan

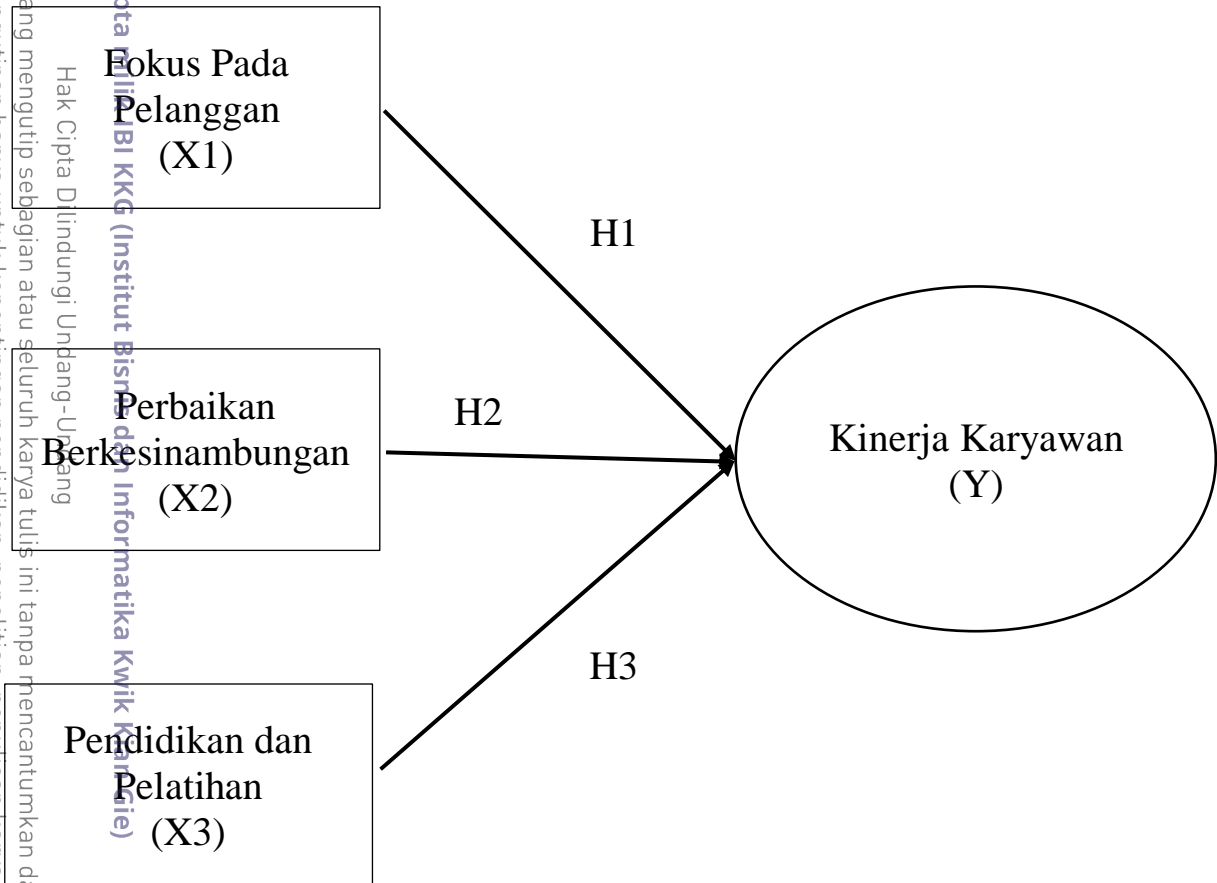
Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing. Untuk bisa mendapatkan hasil kerja dengan kualitas yang baik, maka perusahaan harus memberikan pendidikan / pelatihan yang mumpuni terhadap para karyawannya sehingga terdapat peningkatan kualitas karyawan dalam bekerja. Terdapat beberapa indikator pendidikan dan pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain: kebutuhan karyawan, kualitas sumber daya manusia, dan kualitas kerja. CV Bima Utama memberikan pelatihan kepada para karyawannya sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan itu sendiri dan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan karyawan tersebut. Dengan memberikan pelatihan kepada para karyawannya, maka perusahaan sudah ikut serta dalam rangka meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan akan meningkatkan kemampuan serta kinerja karyawan dalam bekerja

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Gambar 2.1

Diagram Kerangka Pemikiran



Sumber: Data Diolah (2024)

2.4 Hipotesis

Hipotesis dari peneliti yang berjudul “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan CV Bima Utama” adalah:

H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H2: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

H3: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan



H1: Fokus pada pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Hipotesis ini didukung oleh penelitian: Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar (variabel fokus pada pelanggan)

H2: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hipotesis ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, antara lain:

1. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.
2. Keempat variabel TQM berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar (variabel perbaikan berkesinambungan)

H3: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan

Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing. Untuk



bisa mendapatkan hasil kerja dengan kualitas yang baik, maka perusahaan harus memberikan pendidikan / pelatihan yang mumpuni terhadap para karyawannya sehingga terdapat peningkatan kualitas karyawan dalam bekerja. Terdapat beberapa indikator pendidikan dan pelatihan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, antara lain: kebutuhan karyawan, kualitas sumber daya manusia, dan kualitas kerja. Hipotesis ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, antara lain:

1. Hasil penelitian (Lampung, 2022), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada
2. Hasil penelitian (Rusmi, 2019), menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah dengan pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas
3. Hasil penelitian (Arifin, 2020), menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.
4. Hasil penelitian (Melistiani, 2019), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Samudra Persada Lampung Selatan.



## BAB III METODE PENELITIAN

Menurut Sahir (2021:1), metode penelitian merupakan serangkaian kegiatan dalam mencari kebenaran suatu studi penelitian, yang diawali dengan suatu pemikiran yang membentuk rumusan masalah sehingga menimbulkan hipotesis awal, dengan dibantu dan persepsi penelitian terdahulu, sehingga penelitian bisa diolah dan dianalisis yang akhirnya membentuk suatu kesimpulan. metode penelitian adalah langkah atau kegiatan dalam informasi sehingga memperoleh data agar bisa diolah dan dianalisis. Artinya metode penelitian adalah bagaimana peneliti membuat gambaran secara komprehensif.

### 3.1 Objek Penelitian

Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah karyawan CV Bima Utama dengan aspek penilaian pengaruh fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan di perusahaan. Penelitian ini akan dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan CV Bima Utama.

### 3.2 Desain Penelitian

Menurut Abdullah (2023:28), desain penelitian merupakan rencana untuk memilih sumber daya dan data yang akan dipakai untuk diolah guna menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Metode penelitian yang dipakai adalah pendekatan kuantitatif dan dengan jenis penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menguji pengaruh fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama. Menurut Abdullah (2023:124), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan data kuantitatif yaitu data yang berupa angka atau bilangan.





Menurut Abdullah (2023:122-123), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk menganalisis satu atau lebih variabel tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain. Abdullah (2023:220-222), metode deskriptif ini mempunyai beberapa pendekatan dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Pendekatan Studi Kasus

Penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan studi kasus ini melakukan penelitian dengan rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu, dengan cukup mendalam dan meyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Kemudian selanjutnya peneliti dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus ini berusaha menemukan hubungan antara faktor-faktor yang diteliti tersebut. Kelebihan penelitian dengan pendekatan studi kasus ini lebih mendalam sehingga dapat menjawab mengapa keadaan itu terjadi. Meskipun demikian penelitian ini juga mempunyai kelemahan, diantaranya: kajian menjadi kurang luas, sulit digeneralisasi dengan keadaan yang bersifat umum, dan ada kecenderungan mengarah pada subyektifitas yang disebabkan oleh obyek penelitiannya yang dapat mempengaruhi prosedur.

#### 2. Pendekatan Survei

Penelitian deskriptif dengan pendekatan survei ini digunakan untuk mengukur gejala-gejala yang ada tanpa menyelidiki mengapa gejala-gejala tersebut ada. Juga tidak memperhitungkan hubungan-hubungan antara variabel-variabel, lebih menggunakan data yang ada untuk memecahkan masalah yang ada dari pada pengujian hipotesis. Pendekatan survei dapat memberikan manfaat untuk tujuan-tujuan deskriptif, membantu dalam perbandingan deskriptif, membantu dalam perbandingan kondisi yang ada dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan juga dalam



pelaksanaan evaluasi. Pendekatan survei dapat dilakukan dengan cara sensus maupun sampling terhadap hal-hal yang nyata dan tidak nyata.

### 3. Pendekatan Pengembangan

Penelitian deskriptif dengan pendekatan pengembangan ini berguna untuk memperoleh informasi tentang perkembangan suatu obyek tertentu dalam waktu tertentu. Misalnya penelitian tentang metode pelatihan terhadap produktivitas karyawan. Dalam melakukan penelitian deskriptif dengan pendekatan pengembangan ini ada dua cara yang saling melengkapi: Pertama metode *longitudinal*, yaitu mempelajari sampel peserta pada jangka waktu yang panjang. Misalnya ada 10 mahasiswa dilakukan pemantauan sejak semester pertama sampai dengan semester delapan sebagai obyek penelitian yang memerlukan waktu empat tahun. Kedua metode *cross-sectional*, yaitu mempelajari sampel dan berbagai strata pada waktu bersamaan. Misalnya diambil beberapa orang mahasiswa dari tiap semester, mulai semester satu sampai dengan semester delapan untuk dijadikan bahan penelitian, cara ini dapat membantu metode *longitudinal*.

### 4. Pendekatan Lanjutan (*Follow-up Study*)

Secara umum penelitian deskriptif dengan pendekatan lanjutan ini dilakukan bila peneliti hendak mengetahui perkembangan lanjutan dari subyek yang telah diberikan perlakuan tertentu atau setelah kondisi tertentu. Misalnya dipakai dalam menilai kesuksesan program-program tertentu yang dicanangkan, seperti misalnya program pelatihan karyawan.

### 5. Pendekatan Dokumen (*Content Analysis*)

Pada metode penelitian deskriptif dengan pendekatan dokumen (*Content Analysis*) ini peneliti melakukan pengumpulan data dan informasi melalui pengujian arsip dan dokumen. Istilah lain juga disebut analisis dokumen atau analisis isi, misalnya Peneliti



ingin mengetahui seberapa banyak buku-buku literatur di jurusan Ekonomi Syariah yang mengandung analisis tentang Bisnis dan Etika bisnis.

#### 6. Pendekatan Kecenderungan (*Trend Analysis*)

Pendekatan kecenderungan (*Trend Analysis*) dalam metode penelitian deskriptif bertujuan untuk melihat kondisi yang akan datang dengan melakukan proyeksi (*forecast*). Metode dengan pendekatan kecenderungan ini dianggap paling sesuai dalam melakukan proyeksi masa yang akan datang penggunaan ramalan (*forecast*) dianggap lebih realistis ketimbang ramalan jangka panjang karena banyak keadaan yang berada diluar kontrol atau harapan yang terjadi.

#### 7. Pendekatan Korelasi (*Corelational Study*)

Pendekatan korelasi dalam penelitian deskriptif adalah penelitian yang dirancang untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Perbedaan yang utama dengan pendekatan lain adalah adanya usaha untuk menaksir hubungan dan bukan hanya sekedar deskripsi. Melalui pendekatan korelasi ini peneliti dapat mengetahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi. Pendekatan ini sangat digemari oleh kebanyakan mahasiswa pascasarjana karena mudah merancang dan mengumpulkan datanya.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Abdullah (2023:226), populasi adalah kumpulan unit yang akan diteliti ciri-ciri (karakteristik) nya, dan apabila populasinya terlalu luas, maka peneliti harus mengambil sampel (bagian dari populasi) itu untuk diteliti. Dengan demikian berarti populasi adalah keseluruhan sasaran yang seharusnya diteliti, dan pada populasi itulah nanti hasil



penelitian diberlakukan. Populasi dalam penelitian ini adalah 49 orang sesuai dengan jumlah karyawan CV Bima Utama. Data ini diberikan oleh *Human Resource Department (HRD)* CV Bima Utama.

### 3.3.2 Sampel

Menurut Abdullah (2023:227), elemen adalah subyek dimana pengukuran dilakukan, elemen-elemen populasi yang terpilih ini disebut sampel, cara memilih atau menyeleksi disebut teknik sampling. Sampel yang baik adalah sampel yang benar-benar dapat digunakan untuk menggambarkan karakteristik populasinya. Dalam pemilihan sampel biasanya peneliti dihadapkan pada dua permasalahan sampling, yaitu menyangkut:

a. Ukuran sampel yang harus diambil Dalam hubungan ini perlu diingat besar kecilnya sampel tidak dapat digunakan sebagai jaminan bahwa jumlah tersebut telah mampu mewakili populasi. Besar kecilnya sampel sangat tergantung tingkat homogenitas populasi. Semakin homogen semakin sedikit sampel yang diperlukan, dan semakin heterogen semakin banyak sampel yang diperlukan.

b. Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel sangat bergantung pada struktur populasi dan tujuan penelitian. Dalam konteks ini perlu dilihat apakah populasi memiliki tingkatan-tingkatan, dimana antar tingkatan memiliki karakteristik yang berbeda atau malah sama. Kemudian selain itu apakah sampel harus memiliki kriteria- kriteria tertentu atau tidak.

Pada penelitian ini, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampling* jenuh. Menurut Sugiyono (2013:85), *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus,



dimana semua anggota sampel (49 orang) dijadikan sampel, tetapi hanya 37 orang yang menjadi responden pada penelitian ini.

### 3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dalam skripsi ini dilakukan di CV Bima Utama, Jakarta. Peneliti ingin meneliti perusahaan ini karena merupakan perusahaan tempat peneliti bekerja.

### 3.5 Variabel Penelitian

Menurut Abdullah (2023:175), variabel adalah karakteristik individu atau objek yang dapat mempunyai nilai, skor, ukuran yang berbeda untuk individu atau objek yang berbeda. Dalam penelitian ini, terdapat 4 jenis Variabel dalam Penelitian ini, yang mana variabel dependennya adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel independennya adalah fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan.

#### 3.3.3 Variabel Kinerja Karyawan

Menurut Kawiana (2020:256), kinerja merupakan serangkaian capaian hasil kerja seorang atau sekelompok orang melakukan kegiatan usaha, baik dalam mengembangkan produktivitas maupun kesuksesan dalam hal pemasaran, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor baik secara langsung dan tidak langsung dan secara *internal* ataupun *external*.

**Tabel 3.1**  
**Pengukuran Kinerja Karyawan**

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Kinerja Karyawan	Semangat Kerja	1. Budaya kerja di CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih semangat dalam bekerja	Likert
	Kualitas Kerja	1. Saya merasa terjadi peningkatan kinerja setiap terjadi perubahan sistem kerja di CV Bima Utama 2. Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam bekerja setelah	Likert



Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
<b>© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</b> Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG. 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.		menerima pelatihan yang telah dijalankan oleh CV Bima Utama	
	Produk Unggulan	1. CV Bima Utama yang memiliki berbagai macam produk terpercaya membuat saya menjadi lebih percaya diri bekerja di CV Bima Utama	Likert
	Keberhasilan	1. Saya menjadi lebih semangat dalam bekerja karena banyaknya pencapaian yang telah dicapai oleh CV Bima Utama	Likert
	Akuntabilitas	1. Sifat transparansi yang dijalankan oleh CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih percaya terhadap setiap kebijakan yang diambil oleh perusahaan	Likert

Sumber: Data Diolah 2024

### 3.3.4 Variabel Fokus Pada Pelanggan

Menurut Goetsch & David (2013:175), fokus pada pelanggan berarti mendasarkan keputusan dan tindakan pada kebutuhan pelanggan. Menentukan kebutuhan pelanggan melibatkan mendengarkan, bertanya, mengamati, dan menyelidiki, sementara pada saat yang sama memperhatikan tidak hanya apa yang dikatakan tetapi juga bagaimana dikatakan, dan juga apa yang tidak dikatakan. Fokus pelanggan adalah bagian dari proses yang mengarah pada perbaikan terus-menerus dalam organisasi yang, pada gilirannya, menghasilkan kepuasan pelanggan (Goetsch & David, 2013:108). Fokus pada pelanggan berarti memahami kebutuhan pelanggan, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan berusaha untuk melebihi harapan pelanggan (Goetsch & David, 2013:246).

**Tabel 3.2**  
**Pengukuran Fokus Pada Pelanggan**

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Fokus Pada Pelanggan	Mengidentifikasi Pelanggan	1. Saya dapat mengidentifikasi pelanggan dengan baik	Likert
	Harga	1. CV Bima Utama memberikan harga yang terbaik kepada para pelanggan 2. CV Bima Utama memberikan opsi produk sesuai dengan harga yang diminati oleh pelanggan	Likert



Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
<b>© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</b>  Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG. 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.		3. CV Bima Utama memberikan fleksibilitas dalam proses negosiasi harga dengan pelanggan	
	Kualitas Produk	1. CV Bima Utama memberikan produk dengan kualitas terbaik kepada para pelanggan 2. CV Bima Utama memberikan opsi produk dengan kualitasnya masing-masing sesuai dengan kebutuhan pelanggan	Likert
	Pelayanan	1. CV Bima Utama memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan 2. CV Bima Utama melayani semua pelanggan dengan keramahan 3. CV Bima Utama melakukan evaluasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan secara berkala	Likert
	Kepuasan Pelanggan	1. Perusahaan menjunjung tinggi kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator utama dalam menjalankan segala proses bisnisnya 2. Karyawan CV Bima Utama mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam bekerja	Likert

Sumber: Data Diolah 2024

### 3.3.5 Variabel Perbaikan Berkesinambungan

Menurut Goetsch & David (2013:197), perbaikan proses yang berkelanjutan adalah elemen fundamental dari kualitas total, prosedur kerja sering berubah dalam pengaturan kualitas total. Ini berarti bahwa pelatihan dalam prosedur kerja baru harus dilakukan secara terus-menerus sehingga perbaikan proses dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

**Tabel 3.3**  
**Pengukuran Perbaikan Berkesinambungan**

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Perbaikan Berkesinambungan	Rapat dan Evaluasi	1. CV Bima Utama menjalankan evaluasi secara berkala guna melakukan perbaikan secara berkesinambungan	Likert





Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
<b>© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</b>  Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG. 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.		2. CV Bima Utama memberikan ruang kepada karyawan untuk dapat memberikan saran agar menjadi perusahaan yang lebih baik	
	Perbaikan Sistem Kerja	1. CV Bima Utama melakukan perbaikan terhadap secara sistem kerja yang sudah ada menjadi yang lebih baik	Likert
	Kualitas Kerja	1. Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama merupakan perubahan positif yang menunjang kualitas kerja 2. Saya merasa bisa mengikuti setiap perubahan yang ada di CV Bima Utama 3. Saya merasa terjadi peningkatan kualitas kerja setiap terjadi perubahan sistem kerja menjadi lebih baik	Likert
	Pencapaian Tujuan Perusahaan	1. Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama membawa dampak positif baik bagi karyawan 2. Saya merasa dengan adanya perbaikan secara terus-menerus di CV Bima Utama, maka memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan	Likert

Sumber: Data Diolah 2024

### 3.3.6 Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Goetsch & David (2013:95), pendidikan dan pelatihan sering menjadi masalah bagi UKM. Di satu sisi, karyawan membutuhkan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan untuk terus meningkatkan kualitas, produktivitas, dan daya saing.

**Tabel 3.4**  
**Pengukuran Pendidikan dan Pelatihan**

Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
Pendidikan dan Pelatihan	Kebutuhan Karyawan	1. CV Bima Utama memberikan ruang bagi karyawan yang ingin memberikan saran terkait pelatihan yang bisa diaplikasikan kepada karyawan	Likert



Variabel	Indikator	Pernyataan	Skala
<b>© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</b> Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa menyebutkan sumber: a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah. b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG. 2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.		2. CV Bima Utama mengadakan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan itu sendiri	
	Kualitas SDM	1. Saya merasa pelatihan karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada 2. Saya merasa terjadi peningkatan dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama	Likert
	Kualitas Kerja	1. Saya merasa pelatihan karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kinerja yang ada 2. Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama	Likert

Sumber: Data Diolah 2024

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sahir (2021:28), teknik pengumpulan data merupakan proses dalam sebuah penelitian dan merupakan bagian yang penting. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survey. Pendekatan yang dilakukan penulis adalah survey yang dikelola dengan menggunakan instrument kuesioner. Menurut Sahir (2021:29-30), kuesioner adalah serangkaian instrumen pertanyaan yang disusun berdasarkan alat ukur variabel penelitian, pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner sangat efisien, responden hanya memilih jawaban yang sudah disediakan oleh peneliti. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data melalui penyebaran *link google form* secara langsung kepada para karyawan CV Bima Utama. Jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berupa pertanyaan tertutup, yang mana pertanyaannya telah disusun oleh peneliti dengan memberikan opsi jawaban yang sudah disiapkan. Oleh



karena itu, Skala yang digunakan adalah skala Likert karena penulis dapat dengan mudah mengukur pendapat para karyawan. Skala Likert dengan lima tingkatan, yaitu:

**Tabel 3.5**  
**Skor Penilaian**

Skor	Jawaban
5	SS = Sangat Setuju
4	S = Setuju
3	BS = Biasa Saja
2	TS = Tidak Setuju
1	STS = Sangat Tidak Setuju

**Sumber: Data Diolah (2024)**

### 3.7 Uji Validitas

Menurut Abdullah (2023:256), validitas adalah untuk menyatakan sejauh mana data yang didapatkan melalui instrumen penelitian (dalam hal ini kuesioner) akan mengukur apa yang ingin diukur. Item kuesioner yang tidak valid berarti tidak dapat mengukur apa yang ingin diukur sehingga hasil yang didapatkan tidak dapat dipercaya, sehingga item yang tidak valid harus dibuang atau diperbaiki. Sedangkan suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas pada penelitian ini yaitu dengan jumlah sampel yang digunakan (n) sebanyak 30 responden dan menggunakan program SPSS, maka r tabel dapat dilihat dari tabel *statistic* dengan uji pada dua sisi pada  $n = 30$  dengan  $df = 30 - 2 = 28$ , dengan dasar pengambilan keputusan yaitu:

- Jika nilai  $r_{uji} > r_{tabel}$ , maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner tersebut valid
- Jika nilai  $r_{uji} < r_{tabel}$ , maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner tersebut tidak valid



Sementara itu, bila berdasarkan nilai signifikansinya, maka:

- c. Jika nilai signifikansi  $< 0.05$ , item dinyatakan valid
- d. Jika nilai signifikansi  $> 0.05$ , item dinyatakan tidak valid

### 3.8 Uji Reliabilitas

Menurut Abdullah (2023:256), reliabilitas adalah Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama, setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Kuesioner dapat dikatakan reliabel jika jawaban seseorang mengenai pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Dalam uji reliabilitas ditujukan untuk mengetahui sejauh mana suatu pengukuran relatif konsisten jika pengukuran tersebut dilakukan secara berulang. Dalam aplikasi SPSS, alat untuk mengukur reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha*, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu::

- a. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0.70$  , maka variabel dikatakan reliabel
- b. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $< 0.70$  , maka variabel dikatakan tidak reliabel

### 3.9 Teknik Analisis Data

Setelah melakukan pengumpulan data melalui kuesioner, data diolah agar dapat digunakan. Teknik analisa data yang digunakan peneliti dalam meneliti penelitian ini sebagai berikut:

#### 3.3.7 Uji Normalitas

Menurut Sahir (2021:69), Uji normalitas adalah untuk menguji apakah variabel independen dan variabel dependen berdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik seharusnya memiliki analisi grafik dan uji statistik, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu::



a. Jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0.05$ , maka hipotesis diterima karena data tersebut terdistribusi secara normal.

b. Jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0.05$ , maka hipotesis ditolak karena data tidak terdistribusi secara normal.

### 3.3.8 Uji Multikolonieritas

Menurut Sahir (2021:70-71), uji multikolonieritas merupakan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan yang tinggi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi Multikolonieritas menggunakan metode *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance (TOL)*, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu:

- a. Jika nilai  $Tolerance \leq 0.10$  dan  $VIF \geq 0.10$ , maka terdapat gejala multikolonieritas
- b. Jika nilai  $Tolerance \geq 0.10$  dan  $VIF \leq 0.10$ , maka tidak terdapat gejala multikolonieritas

### 3.3.9 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sahir (2021:69), uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu:

- a. Jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0.05$ , maka hipotesis diterima karena data tersebut tidak ada heteroskedastisitas.
- b. Jika nilai signifikansi atau nilai probabilitas  $< 0.05$ , maka hipotesis ditolak karena data ada heteroskedastisitas.

### 3.3.10 Uji Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara berganda. Berikut model regresi linear berganda:



$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan :

- 1.  $Y$  = Variabel dependen (Kinerja Karyawan)
- 2.  $\alpha$  = Konstanta
- 3.  $\beta$  = Koefisien Regresi
- 4.  $X_1$  = Variabel Fokus Pada Pelanggan
- 5.  $X_2$  = Variabel Perbaikan Berkesinambungan
- 6.  $X_3$  = Variabel Pendidikan dan Pelatihan

### 3.3.11 Uji Hipotesis

Menurut Yakin (2023:197), hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan mengenai suatu hal, atau hipotesis merupakan jawaban sementara suatu masalah, atau juga hipotesis dapat diartikan sebagai kesimpulan sementara tentang hubungan suatu variabel dengan satu atau lebih variabel yang lain. Uji Hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan dua uji sebagai berikut:

#### a. Koefisien Determinasi

Menurut Sahir (2021:54), Koefisien determinasi yang sering disimbolkan dengan  $R^2$  pada prinsipnya melihat besar pengaruh variabel bebas (*Total Quality Management*) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan). Bila angka koefisien determinasi dalam model regresi terus menjadi kecil atau semakin dekat dengan nol berarti semakin kecil pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel terikat atau nilai semakin mendekati 100% berarti semakin besar pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel terikat.



b. Uji T

Menurut Sahir (2021:79), Uji T menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, Uji T yang digunakan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh signifikan secara parsial dari masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
© Hak cipta milik IBI IKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 4.1.1 Profil Perusahaan

CV Bima Utama didirikan pada tahun 2003, berlokasi di Jakarta, Indonesia. Seiring berkembangnya bisnis kami, kami semakin berkomitmen untuk menyediakan produk berkualitas tinggi dan layanan terbaik bagi pelanggan kami. Oleh karena itu, kami terus membangun tim yang kuat dengan mempekerjakan karyawan yang berkualitas dan ahli. Selama kurang lebih 20 tahun, kami fokus pada penyediaan suku cadang asli dan merek pengganti mesin diesel terpercaya lainnya dari berbagai merek terkemuka. Untuk memberikan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan kami, kami menawarkan layanan mesin diesel umum seperti *engine tune-up*, *top overhaul*, *minor overhaul*, *general overhaul*, dan layanan lainnya. Di sebagian besar kantor cabang kami, kami juga dikenal sebagai pemasok terkemuka untuk kebutuhan kelautan dan teknis, seperti Tali *Polypropylene*, Jangkar, Sinyal Laut, Peta Laut, *Hoses*, dan Peralatan Teknis.

Gambar 4.1 Logo CV Bima Utama



Sumber: Data Diolah (2024)

##### 4.1.2 Profil Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan secara langsung kepada seluruh karyawan CV Bima Utama pada 19 – 21 Februari 2024, kepada karyawan CV Bima Utama yang merupakan karyawan tetap dan bersedia untuk mengisi kuesioner tersebut. Profil



responden pada penelitian ini meliputi jenis kelamin, usia, dan divisi responden dalam perusahaan.

a. Jenis Kelamin

Profil jenis kelamin responden pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.1**  
**Profil Jenis Kelamin Responden**

Jenis Kelamin				Jumlah	%
Laki-Laki		Perempuan			
Jumlah	%	Jumlah	%		
21	55,8%	16	43,2%	37	100%

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini yang terbanyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki, dengan jumlah 21 responden (55,8%), sementara responden perempuan berjumlah 16 responden (43,2%).

b. Usia

Profil usia responden pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.2**  
**Profil Usia Responden**

Usia	Jumlah	%
18 – 25 Tahun	12	32,4%
26 – 35 Tahun	19	51,4%
36 – 45 Tahun	4	10,8%
>45 Tahun	2	5,4%
Total	37	100%

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini responden yang berusia 18 – 25 tahun sebanyak 12 responden (32,4%), responden yang berusia 26 – 35 tahun sebanyak 19 responden (51,4%), responden yang berusia 36 – 45 tahun sebanyak 4 responden (10,8%), responden yang berusia <45 tahun sebanyak 2 responden (5,4%). Penelitian ini didominasi oleh responden dengan rentang usia 26 – 35 tahun.



### c. Divisi

Profil usia responden pada penelitian ini disajikan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Profil Divisi Responden**

Divisi	Jumlah	%
<i>HR-GA-IT</i>	4	10,8%
<i>Sales, Purchasing, Marketing</i>	11	29,7%
<i>Logistic</i>	9	27,4%
<i>Finance, Accounting, Tax</i>	12	32,4%
Total	37	100%

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden pada penelitian ini responden yang merupakan divisi *HR-GA-IT* sebanyak 4 responden (10,8%), responden yang merupakan divisi *Sales, Purchasing, Marketing* sebanyak 11 responden (29,7%), responden yang merupakan divisi *Logistic* sebanyak 10 responden (27,4%), responden yang merupakan divisi *Finance, Accounting, Tax* sebanyak 12 responden (32,4%). Penelitian ini didominasi oleh responden dari divisi *Finance, Accounting, Tax*.

## 4.2 Hasil

### 4.2.1 Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini yaitu dengan jumlah sampel yang digunakan (n) sebanyak 30 responden dan menggunakan program SPSS, maka r tabel dapat dilihat dari tabel *statistic* dengan uji pada dua sisi pada  $n = 30$  dengan  $df = 30 - 2 = 28$ , dengan dasar pengambilan keputusan yaitu:

- Jika nilai  $r_{uji} > r_{tabel}$ , maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner tersebut valid
- Jika nilai  $r_{uji} < r_{tabel}$ , maka item pertanyaan atau pernyataan dalam kuesioner tersebut tidak valid



Sementara itu, bila berdasarkan nilai signifikansinya, maka:

- c. Jika nilai signifikansi  $<0.05$ , item dinyatakan valid
- d. Jika nilai signifikansi  $>0.05$ , item dinyatakan tidak valid

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 for Mac OS, diperoleh hasil sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

a. Variabel *Total Quality Management* (X)

**Tabel 4.4**  
**Uji Validitas Variabel Fokus Pada Pelanggan**

Item	R hitung	R tabel	Nilai sig.	Keterangan
X1.1	0.729	0.306	0.000	Valid
X1.2	0.720	0.306	0.000	Valid
X1.3	0.941	0.306	0.000	Valid
X1.4	0.930	0.306	0.000	Valid
X1.5	0.629	0.306	0.000	Valid
X1.6	0.840	0.306	0.000	Valid
X1.7	0.383	0.306	0.037	Valid
X1.8	0.553	0.306	0.020	Valid
X1.9	0.812	0.306	0.000	Valid
X1.10	0.503	0.306	0.050	Valid
X1.11	0.616	0.306	0.020	Valid

Sumber: Data Diolah (2024)

**Tabel 4.5**  
**Uji Validitas Variabel Perbaikan Berkesinambungan**

Item	R hitung	R tabel	Nilai sig.	Keterangan
X2.1	0.540	0.306	0.020	Valid
X2.2	0.675	0.306	0.000	Valid
X2.3	0.780	0.306	0.000	Valid
X2.4	0.882	0.306	0.000	Valid
X2.5	0.917	0.306	0.000	Valid
X2.6	0.842	0.306	0.000	Valid
X2.7	0.855	0.306	0.000	Valid
X2.8	0.766	0.306	0.000	Valid

Sumber: Data Diolah (2024)

**Tabel 4.6**  
**Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan**

Item	R hitung	R tabel	Nilai sig.	Keterangan
X3.1	0.886	0.306	0.000	Valid
X3.2	0.862	0.306	0.000	Valid
X3.3	0.854	0.306	0.000	Valid



Item	R hitung	R tabel	Nilai sig.	Keterangan
X3.4	0.889	0.306	0.000	Valid
X3.5	0.802	0.306	0.000	Valid
X3.6	0.88	0.306	0.000	Valid

Sumber: Data Diolah (2024)

Pengambilan keputusan suatu item dikatakan lulus seleksi (valid) apabila item tersebut memiliki nilai  $r$  hitung  $> 0,306$  atau nilai sig.  $< 0.05$ . Sedangkan jika nilai  $r$  hitung  $< 0,306$  atau nilai sig.  $> 0.05$  maka butir instrumen dikatakan tidak lulus seleksi (tidak valid). Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa instrumen pada variabel *Total Quality Management* memiliki jumlah pernyataan sebanyak 25 butir. Dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan lulus seleksi atau dengan kata lain seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid.

#### b. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.7  
Uji Validitas Kinerja Karyawan

Item	R hitung	R tabel	Nilai sig.	Keterangan
Y01	0.814	0.306	0.000	Valid
Y02	0.857	0.306	0.000	Valid
Y03	0.914	0.306	0.000	Valid
Y04	0.761	0.306	0.000	Valid
Y05	0.899	0.306	0.000	Valid
Y06	0.828	0.306	0.000	Valid

Sumber: Data Diolah (2024)

Pengambilan keputusan suatu item dikatakan lulus seleksi (valid) apabila item tersebut memiliki nilai  $r$  hitung  $> 0,306$  atau nilai sig.  $< 0.05$ . Sedangkan jika nilai  $r$  hitung  $< 0,306$  atau nilai sig.  $> 0.05$  maka butir instrumen dikatakan tidak lulus seleksi (tidak valid). Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa instrumen pada variabel kinerja karyawan memiliki jumlah pernyataan sebanyak 6 butir. Dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pertanyaan lulus seleksi atau dengan kata lain seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid.



#### 4.2.2 Uji Realibilitas

Dalam aplikasi SPSS, untuk mengukur reliabilitas yaitu dengan uji statistik *Cronbach's*

*Alpha*, dengan dasar pengambilan keputusan yaitu::

- a. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0.70$  , maka variabel dikatakan reliabel
- b. Jika nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $< 0.70$  , maka variabel dikatakan tidak reliabel

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 *for Mac OS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

##### a. *Total Quality Management* (X)

**Tabel 4.8**  
**Uji Reliabilitas Fokus Pada Pelanggan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.891	11

Sumber: Data Diolah (2024)

**Tabel 4.9**  
**Uji Reliabilitas Perbaikan Berkesinambungan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.908	8

Sumber: Data Diolah (2024)

**Tabel 4.10**  
**Uji Reliabilitas Pendidikan dan Pelatihan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.929	6

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diketahui bahwa semua nilai *Cronbach's Alpha Total Quality Management* (X)  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan pada instrumen variabel X telah reliabel. Hasil uji reliabilitas pada variabel ini tergolong sangat reliabel.



## b. Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.926	6

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* Keputusan Pembelian (Y) sebesar 0.887 ( $> 0,70$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan pada instrument variabel Y telah reliabel. Hasil uji reliabilitas pada variabel ini tergolong sangat reliabel.

## 4.3 Analisis Deskriptif

### 4.3.1 Kinerja Karyawan

**Tabel 4.12**  
**Hasil Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan**

Indikator	Pernyataan	Mean	Median	Modus
Y01	Budaya dan lingkungan kerja di CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih semangat dalam bekerja	4,57	5,00	5,00
Y02	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja setiap terjadi perubahan sistem kerja di CV Bima Utama	4,49	5,00	5,00
Y03	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam bekerja setelah menerima pelatihan yang telah dijalankan oleh CV Bima Utama	4,69	5,00	5,00
Y04	CV Bima Utama yang memiliki berbagai macam produk terpercaya membuat saya menjadi lebih percaya diri bekerja di CV Bima Utama	4,68	5,00	5,00
Y05	Saya menjadi lebih semangat dalam bekerja karena banyaknya pencapaian yang telah dicapai oleh CV Bima Utama	4,62	5,00	5,00
Y06	Sifat transparansi yang dijalankan oleh CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih percaya terhadap setiap kebijakan yang diambil oleh perusahaan	4,46	5,00	5,00
Total		27,30	30,00	30,00

**Sumber: Data Diolah (2024)**



Selanjutnya, nilai median dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dominasi nilai 5,00, sedangkan nilai median terbesar adalah nilai 5,00 pada semua pernyataan. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tengah pada riset menunjukkan pernyataan “sangat setuju” menjadi pernyataan dominasi pada riset dengan total nilai 30,00. Dan nilai modus, atau pernyataan terbanyak menunjukkan bahwa pernyataan “sangat setuju” merupakan jawaban pernyataan terbanyak dalam riset ini dengan jumlah total sebesar 30,00. Berdasarkan riset tersebut dapat disimpulkan bahwa pernyataan variasi produk terpercaya yang dijual oleh CV Bima Utama mempunyai peranan terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dilihat dari hasil nilai mean, modus, dan median bahwa ketiga data deskriptif menunjukkan bahwa pada pernyataan Y04 memiliki nilai maksimal dalam data deskriptif.



### 4.3.2 Total Quality Management (TQM)

**Tabel 4.13**  
**Hasil Statistik Deskriptif *Total Quality Management (TQM)***

Indikator	Pernyataan	Mean	Median	Modus
X1.1	Saya dapat mengidentifikasi pelanggan dengan baik	4,16	4,00	4,00
X1.2	CV Bima Utama memberikan harga yang terbaik kepada para pelanggan	4,70	5,00	5,00
X1.3	CV Bima Utama memberikan opsi produk sesuai dengan harga yang diminati oleh pelanggan	4,54	5,00	5,00
X1.4	CV Bima Utama memberikan fleksibilitas dalam proses negosiasi harga dengan pelanggan	4,57	5,00	5,00
X1.5	CV Bima Utama memberikan produk dengan kualitas terbaik kepada para pelanggan	4,84	5,00	5,00
X1.6	CV Bima Utama memberikan opsi produk dengan kualitasnya masing-masing sesuai dengan kebutuhan pelanggan	4,62	5,00	5,00
X1.7	CV Bima Utama memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan	4,81	5,00	5,00
X1.8	CV Bima Utama melayani semua pelanggan dengan keramahan	4,81	5,00	5,00
X1.9	CV Bima Utama melakukan evaluasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan secara berkala	4,51	5,00	5,00
X1.10	Perusahaan menjunjung tinggi kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator utama dalam menjalankan segala proses bisnisnya	4,81	5,00	5,00
X1.11	Karyawan CV Bima Utama mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam bekerja	4,73	5,00	5,00
X2.1	CV Bima Utama menjalankan evaluasi secara berkala guna melakukan perbaikan secara berkesinambungan	4,57	5,00	5,00
X2.2	CV Bima Utama memberikan ruang kepada karyawan untuk dapat memberikan saran untuk menjadi perusahaan yang lebih baik	4,57	5,00	5,00
X2.3	CV Bima Utama melakukan perbaikan terhadap secara sistem kerja yang sudah ada menjadi yang lebih baik	4,54	5,00	5,00
X2.4	Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama merupakan perubahan positif yang menunjang kualitas kerja	4,49	5,00	5,00
X2.5	Saya merasa bisa mengikuti setiap perubahan yang ada di CV Bima Utama	4,38	4,00	5,00
X2.6	Saya merasa terjadi peningkatan kualitas kerja setiap terjadi perubahan sistem kerja menjadi lebih baik	4,54	5,00	5,00

1. Dilarang menyalin atau menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Indikator	Pernyataan	Mean	Median	Modus
X2.7	Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama membawa dampak positif baik bagi karyawan	4,54	5,00	5,00
X2.8	Saya merasa dengan adanya perbaikan secara terus-menerus di CV Bima Utama, maka memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan	4,57	5,00	5,00
X3.1	CV Bima Utama memberikan ruang bagi karyawan yang ingin memberikan saran terkait pelatihan yang bisa diaplikasikan kepada karyawan	4,49	5,00	5,00
X3.2	CV Bima Utama mengadakan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan itu sendiri	4,30	4,00	5,00
X3.3	Saya merasa pelatihan kepada karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada	4,39	5,00	5,00
X3.4	Saya merasa terjadi peningkatan dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama	4,38	4,00	5,00
X3.5	Saya merasa pelatihan kepada karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kinerja yang ada	4,41	4,00	5,00
X3.6	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama	4,43	4,00	5,00
Total		113,78	119,00	124,00

Sumber: Data Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat bahwa pada *mean* memiliki jumlah nilai sebesar 113,78. Selanjutnya, nilai mean tertinggi diperoleh pada indikator fokus pada pelanggan dengan pernyataan kode X1.5 “CV Bima Utama memberikan produk dengan kualitas terbaik kepada para pelanggan” dan nilai *mean* terendah dengan nilai 4,16 dengan pernyataan kode X1.1 “Saya dapat mengidentifikasi pelanggan dengan baik”. Hal ini menunjukkan bahwa fokus pada pelanggan merupakan salah satu indikator yang sangat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya, nilai median dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan dominasi nilai 5,00. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tengah pada riset menunjukkan pernyataan “sangat setuju” menjadi pernyataan dominasi pada riset dengan total nilai 119,00. Dan nilai modus, atau



pernyataan terbanyak menunjukkan bahwa pernyataan “sangat setuju” merupakan jawaban pernyataan terbanyak dalam riset ini dengan jumlah total sebesar 124,00.

Berdasarkan riset tersebut dapat disimpulkan bahwa pernyataan fokus pada pelanggan mempunyai peranan terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dilihat dari hasil nilai mean, modus, dan median bahwa ketiga data deskriptif menunjukkan bahwa pada pernyataan X1.5 memiliki nilai maksimal dalam data deskriptif.

#### 4.4 Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1 Uji Normalitas

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 *for Mac OS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.00211481
Most Extreme Differences	Absolute	.152
	Positive	.110
	Negative	-.115
Test Statistic		.152
Asymp. Sig. (2-tailed)		.030
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (*2-tailed*) sebesar 0,030 dan lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal.



#### 4.4.2 Uji Multikolonieritas

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 *for Mac OS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Fokus Pada Pelanggan	.291	3.434
Perbaikan Berkesinambungan	.186	5.372
Pendidikan dan Pelatihan	.262	3.819
Dependent Variable: Kinerja Karyawan		

**Sumber Data Diolah (2024)**

Jika nilai *tolerance* > 0,10 atau nilai VIF < 10 maka hal tersebut menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas. Berikut hasil uji multikolinieritas pada variabel bebas :

- Pada variabel X1 (Fokus Pada Pelanggan), dapat diketahui nilai toleransi sebesar 0.291 nilai VIF sebesar 3.434. Hal ini menunjukkan bahwa nilai toleransi > 0,10 dan VIF < 10. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel X1 (Fokus Pada Pelanggan) bebas dari multikolinearitas.
- Pada variabel X2 (Perbaikan Berkesinambungan) dapat diketahui nilai toleransi sebesar 0.186 dan nilai VIF 5.372. Hal ini menunjukkan bahwa nilai toleransi > 0,10 dan VIF < 10. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel X2 (Perbaikan Berkesinambungan) bebas dari multikolinearitas
- Pada variabel X3 (Pendidikan dan Pelatihan) dapat diketahui nilai toleransi sebesar 0.262 dan nilai VIF sebesar 3.819. Hal ini menunjukkan bahwa nilai toleransi > 0,10 dan VIF < 10. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel X3 (Pendidikan dan Pelatihan) bebas dari multikolinearitas.

#### 4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 *for Mac OS*, diperoleh hasil sebagai berikut:



Hak Cipta milik Kwik Kian Gie (Institusi Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) dilindungi Undang-Undang

**Tabel 4.16**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.308	.066		4.650	.000
Fokus Pada Pelanggan	-.046	.030	-.178	-1.551	.124
Perbaikan Berkesinambungan	-.054	.046	-.139	-1.161	.249
Pendidikan dan Pelatihan	-.059	.029	-.225	-2.054	.053

Dependent Variable: Keputusan Pembelian

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi X1 (Fokus Pada Pelanggan) yaitu 0.124, dalam hal ini nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 ( $0,124 > 0,05$ ).

Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel X1 (Fokus Pada Pelanggan). Selanjutnya nilai signifikansi dari X2 (Perbaikan Berkesinambungan) yaitu sebesar 0.249 dalam hal ini nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 ( $0,249 > 0,05$ ). Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel X2 (Perbaikan Berkesinambungan). Kemudian, nilai signifikansi dari X3 (Pendidikan dan Pelatihan) yaitu sebesar 0.053 dalam hal ini nilai signifikansi lebih besar dari 0.05 ( $0,053 > 0,05$ ). Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel X3 (Pendidikan dan Pelatihan).

#### 4.4.4 Uji Linier Berganda

Analisis regresi linear sederhana adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara variabel X terhadap Y secara berganda. Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 *for Mac OS*, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.17**  
**Uji Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.704	2.847		0.599	.553
Fokus Pada Pelanggan	.143	.102	.204	1.400	.171
Perbaikan Berkesinambungan	.117	.140	.152	0.835	.410



Pendidikan dan Pelatihan	.531	.139	.586	3.812	<.001
Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Berdasarkan hasil diatas bahwa model regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = 1.704 + 0,143X_1 + 0,117X_2 + 0,531X_3$$

Y= Keputusan Pembelian

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub>= Fokus Pada Pelanggan

X<sub>2</sub>= Perbaikan Berkesinambungan

X<sub>3</sub> = Pendidikan dan Pelatihan

Dari hasil diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya setiap peningkatan satu nilai fokus pada pelanggan akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,143
- Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya setiap peningkatan satu nilai perbaikan berkesinambungan akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,117
- Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan artinya setiap peningkatan satu nilai pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan nilai kinerja karyawan sebesar 0,531

#### 4.5 Uji Hipotesis

Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 for Mac OS, diperoleh hasil sebagai berikut:





#### 4.5.1 Koefisien Determinasi

**Tabel 4.18**  
**Uji Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.892 <sup>a</sup>	.796	.777	1.420	2.394
a. Predictors: (Constant), Fokus Pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan					
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

**Sumber: Data Diolah (2024)**

Hasil perhitungan pada tabel diatas menunjukkan bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) diperoleh sebesar 0.796. Artinya bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) mampu dijelaskan sebesar 79.6% oleh indikator Fokus Pada Pelanggan (X1), Perbaikan Berkesinambungan (X2), Pendidikan dan Pelatihan (X3). Sedangkan sisanya sebesar 20.4% dipengaruhi atau mampu dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

#### 4.5.2 Uji T

Uji statistik t digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh parsial dari masing-masing variabel variabel (X) *Total Quality Management* dan Kinerja Karyawan (Y) CV Bima Utama. Berdasarkan perhitungan dengan program SPSS 29.0 for Mac OS, dengan T tabel sebesar 1,660 diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.19**  
**Uji T**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.704	2.847		0.599	.553
Fokus Pada Pelanggan	.143	.102	.204	1.400	.171
Perbaikan Berkesinambungan	.117	.140	.152	0.835	.410
Pendidikan dan Pelatihan	.531	.139	.586	3.812	<.001
Dependent Variable: Kinerja Karyawan					

**Sumber: Data Diolah (2024)**



Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Nilai koefisien regresi variabel Fokus Pada Pelanggan bernilai positif, yakni 0.143 dengan nilai sig sebesar 0.171 ( $> 0.05$ ) dan nilai t hitung  $1.400 < 2,034$  (t tabel). Ini dapat diartikan bahwa Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga tidak tolak  $H_0$ . Setiap peningkatan satu skor Fokus Pada Pelanggan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.143 skor. maka dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_1$  yaitu Fokus Pada Pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Nilai koefisien regresi variabel Informatif bernilai positif, yakni 0.117 dengan nilai sig sebesar 0.410 ( $< 0.05$ ) dan nilai t hitung  $0.835 < 2.034$  (t tabel),. Ini dapat diartikan bahwa Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga tidak tolak  $H_0$ . Setiap peningkatan satu skor Perbaikan Berkesinambungan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.117 skor. maka dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_2$  yaitu Perbaikan Berkesinambungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Nilai koefisien regresi variabel Pendidikan dan Pelatihan bernilai positif, yakni 0.531 dengan nilai sig sebesar 0.019 ( $< 0.05$ ) dan nilai t hitung  $3.812 > 1,660$  (t tabel). Ini dapat diartikan bahwa Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga tolak  $H_0$ . Setiap peningkatan satu skor Pendidikan dan Pelatihan maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0.531 skor, maka dapat disimpulkan bahwa variabel  $X_3$  yaitu Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## 4.6 Pembahasan

### 4.6.1 Pengaruh Fokus Pada Pelanggan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, diketahui bahwa penerapan fokus pada pelanggan pada CV Bima Utama berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga tidak tolak Ho. Riset ini didukung oleh hasil penelitian (Yunanto, 2016), menyatakan bahwa fokus pada pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Klas II Makassar.

### 4.6.2 Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, diketahui bahwa penerapan perbaikan berkesinambungan pada CV Bima Utama berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga tidak tolak Ho. Riset ini didukung oleh beberapa hasil penelitian, antara lain:

1. Hasil penelitian (Lampung, 2022), menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada
2. Hasil penelitian (Melistiani, 2019), menyatakan bahwa perbaikan berkesinambungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Samudra Persada Lampung Selatan.

### 4.6.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, diketahui bahwa penerapan pendidikan dan pelatihan pada CV Bima Utama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga tolak Ho. Riset ini didukung oleh beberapa hasil penelitian, antara lain:



1. Hasil penelitian (Lampung, 2022), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Indokom Samudra Persada
2. Hasil penelitian (Rusmi, 2019), menyatakan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bank BNI Syariah dengan pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas
3. Hasil penelitian (Arifin, 2020), menyatakan pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial pada PT Sukorejo Indah Textile (PT SUKORINTEX) Batang.
4. Hasil penelitian (Melistiani, 2019), menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Samudra Persada Lampung Selatan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta dilindungi IBI (Indonesian Book Institute) dan IBIKKG (Indonesian Book Institute Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN



Hak cipta dilindungi Undang-Undang  
© Hak cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan riset yang telah dilakukan dan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, diketahui bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama sehingga tidak tolak  $H_0$ . Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan fokus terhadap pelanggan, tidak terjadi suatu proses yang dapat mempengaruhi meningkatnya kinerja karyawan, seperti: peningkatan pengetahuan dan kemampuan dan peningkatan semangat kerja. Oleh sebab itu, berdasarkan hasil riset oleh responden (karyawan CV Bima Utama) didapatkan hasil bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh tidak positif terhadap kinerja karyawan.
2. Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, diketahui bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama sehingga tidak tolak  $H_0$ . Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaan perbaikan berkesinambungan, perusahaan fokus untuk melakukan perubahan-perubahan agar perusahaan menjadi lebih baik, akan tetapi berdasarkan hasil riset oleh responden (karyawan CV Bima Utama) didapatkan hasil bahwa perbaikan berkesinambungan berpengaruh tidak positif terhadap kinerja karyawan.
3. Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan, diketahui bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan CV Bima Utama sehingga tolak  $H_0$ . Hal ini dikarenakan dalam pelaksanaannya, perusahaan sudah menetapkan jadwal pelatihan dan mengimplementasikannya secara rutin untuk para



karyawannya, sehingga berdasarkan hasil riset oleh responden (karyawan CV Bima Utama) didapatkan hasil bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil riset yang telah diuraikan di atas, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti sampaikan kepada beberapa pihak, yaitu:

### a. Perusahaan

Untuk pihak CV Bima Utama diharapkan bisa memperbanyak dalam memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawannya yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi maupun kebutuhan karyawan itu sendiri guna meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

### b. Peneliti Selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya sebaiknya menggunakan lebih banyak sampel sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang lebih baik, serta menggunakan variabel independen lainnya, supaya dapat menambah pengetahuan dalam menganalisis hal apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel lain yang disarankan yaitu: obsesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, kebebasan terkontrol, keseragaman tujuan, dan keterlibatan serta pemberdayaan karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf (2014). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Asjawa Pressindo.
- Abdullah, Ma'ruf (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Armstrong, Michael (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide To People Management*. New Delhi: Replika Press
- Charatimath, Poornima. M. (2017). *Total Quality Management*. New Delhi: Dorling Kindersley.
- Goetsch, David L & Davis, Stanley (2013). *Quality Management For Organizational Excellence: Introduction To Total Quality*. England: Pearson Education Limited.
- Kawiana, I Gede Putu (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm) Perusahaan*. Bali: UNHI Press.
- Khaerumah (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dan Studi Kasus*. Serang: CV. AA. Rizky.
- Luthra et al (2021). *Total Quality Management: Principles, Methods, And Applications*. Florida: CRC Press.
- Masram & Mu'ah (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Oakland John S (2014). *Total Quality Management And Operational Excellence: Text With Cases*. New York: Routledge.
- Ramasamy, Subburaj (2011). *Total Quality Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
- Ramlawati (2020). *Total Quality Management*. Makassar: Nasmedia





Rogers, Rolf. E (2013). *Implementation Of Total Quality Management: A Comprehensive Training Program*. New York: Routledge.

Sahir, Syafri Hafni (2021). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Penerbit KBM Indonesia.

Sugiyono (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RnD*. Bandung: Penerbit Alfabeta Bandung.

Tsauni, Sofyan (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Stain Jember Press.

Yakin, Ipa Hafsiah (2023), *Metodologi Penelitian: Kuantitatif Dan Kualitatif*. Garut: CV. Aksara Global Akademia.

Zainal et al (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktek (Edisi 3)*. Jakarta



Website:

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Bahasa, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia (2016). Diakses pada 5 Februari 2024 dari

<https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/faktor>

Badan Pusat Statistik (2023). Diakses pada 5 Februari 2024 dari

<https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2023/11/06/2000/ekonomi-indonesia-triwulan-iii-2023-tumbuh-4.94-persen--y-on-y.html>

Data Books (2024). Diakses pada 5 Februari 2024 dari

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/10/13/usaha-mikro-tetap-merajai-umkm-berapa-jumlahnya#:~:text=Kementerian%20Koperasi%20dan%20Usaha%20Kecil,paling%20dominan%20dalam%20struktur%20UMKM>

Indonesia Investments (2023). Diakses pada 5 Februari 2024 dari <https://www.indonesia-investments.com/id/budaya/ekonomi/item177>

LinkedIn CV Bima Utama (2024). Diakses pada 5 Februari 2024 dari

<https://www.linkedin.com/company/cv-bima-utama03/>

Republika.co.id (2023). Diakses pada 5 Februari 2024 dari

<https://ekonomi.republika.co.id/berita/rzom48490/luhut-2268-juta-umkm-onboarding-digital-per-juni-2023>

Satu Data (2023). Diakses pada 5 Februari 2024 dari

<https://satudata.kemnaker.go.id/data/kumpulan-data>

Wikipedia (2024). Diakses pada 30 Januari 2024 dari <https://id.wikipedia.org/wiki/Bisnis>

1. Dilarang menyalin atau menjiplak seluruh atau sebagian isi dari karya tulis ini untuk dipublikasikan atau digunakan untuk kepentingan lain tanpa izin IBIKKG.  
2. Dilarang mengutip atau menjiplak seluruh atau sebagian isi dari karya tulis ini untuk dipublikasikan atau digunakan untuk kepentingan lain tanpa izin IBIKKG.



## LAMPIRAN



© Hak Cipta milik IBIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

### Lampiran 1 Kuesioner

Kepada Saudara/i yang terhormat,

Perkenalkan saya Febryan Puspito, mahasiswa jurusan Administrasi Bisnis Kwik Kian Gie School of Business yang bermaksud memohon bantuan saudara/i untuk berpartisipasi dalam mengisi kuesioner terkait survei penelitian saya yang berjudul

### "PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN CV BIMA UTAMA"

Kesediaan saudara/i untuk mengisi kuisisioner ini sangat berharga dan membantu keberhasilan penelitian ini. Seluruh informasi yang diberikan dalam pengisian kuesioner ini terjamin keamanan dan kerahasiaannya, dan hanya akan dipergunakan untuk tujuan penelitian.

Atas perhatian dan partisipasinya, saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,

Febryan Puspito

#### Bagian I: Biodata Diri

Nama Lengkap :

Jenis Kelamin :

- Laki-laki
- Perempuan

Usia :

- 18 – 25 Tahun
- 26 – 35 Tahun
- 36 – 45 Tahun
- >45 Tahun



Divisi :

- a. *HR-GA-IT*
- b. *Sales, Purchasing, Marketing*
- c. *Logistic*
- d. *Finance, Accounting, Tax*

## Bagian II. Pertanyaan Penelitian

### Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bacalah setiap kalimat pernyataan secara menyeluruh dan pilih salah satu jawaban pada pilihan yang telah disediakan.

#### Keterangan:

1 Sangat Tidak Setuju (STS)

2 Tidak Setuju (TS)

3 Netral (N)

4 Setuju (S)

5 Sangat Setuju (SS)

### Total Quality Management (TQM)

No.	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)
1	Saya dapat mengidentifikasi pelanggan dengan baik					
2	CV Bima Utama memberikan harga yang terbaik kepada para pelanggan					
3	CV Bima Utama memberikan opsi produk sesuai dengan harga yang diminati oleh pelanggan					
4	CV Bima Utama memberikan fleksibilitas dalam proses negosiasi harga dengan pelanggan					
5	CV Bima Utama memberikan produk dengan kualitas terbaik kepada para pelanggan					
6	CV Bima Utama memberikan opsi produk dengan kualitasnya masing-masing sesuai dengan kebutuhan pelanggan					



No.	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)
7	CV Bima Utama memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan					
8	CV Bima Utama melayani semua pelanggan dengan keramahan					
9	CV Bima Utama melakukan evaluasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan secara berkala					
10	Perusahaan menjunjung tinggi kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator utama dalam menjalankan segala proses bisnisnya					
11	Karyawan CV Bima Utama mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam bekerja					
12	CV Bima Utama menjalankan evaluasi secara berkala guna melakukan perbaikan secara berkesinambungan					
13	CV Bima Utama memberikan ruang kepada karyawan untuk dapat memberikan saran untuk menjadi perusahaan yang lebih baik					
14	CV Bima Utama melakukan perbaikan terhadap secara sistem kerja yang sudah ada menjadi yang lebih baik					
15	Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama merupakan perubahan positif yang menunjang kualitas kerja					
16	Saya merasa bisa mengikuti setiap perubahan yang ada di CV Bima Utama					
17	Saya merasa terjadi peningkatan kualitas kerja setiap terjadi perubahan sistem kerja menjadi lebih baik					
18	Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama membawa dampak positif baik bagi karyawan					
19	Saya merasa dengan adanya perbaikan secara terus-menerus di CV Bima Utama, maka memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan					
20	CV Bima Utama memberikan ruang bagi karyawan yang ingin memberikan saran terkait pelatihan yang bisa diaplikasikan kepada karyawan					
21	CV Bima Utama mengadakan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan itu sendiri					

1. Dilarang menjiplak atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



No.	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)
22	Saya merasa pelatihan kepada karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada					
23	Saya merasa terjadi peningkatan dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama					
24	Saya merasa pelatihan kepada karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kinerja yang ada					
25	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama					

## 2. Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	STS(1)	TS(2)	N(3)	S(4)	SS(5)
1	Budaya dan lingkungan kerja di CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih semangat dalam bekerja					
2	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja setiap terjadi perubahan sistem kerja di CV Bima Utama					
3	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam bekerja setelah menerima pelatihan yang telah dijalankan oleh CV Bima Utama					
4	CV Bima Utama yang memiliki berbagai macam produk terpercaya membuat saya menjadi lebih percaya diri bekerja di CV Bima Utama					
5	Saya menjadi lebih semangat dalam bekerja karena banyaknya pencapaian yang telah dicapai oleh CV Bima Utama					
6	Sifat transparansi yang dijalankan oleh CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih percaya terhadap setiap kebijakan yang diambil oleh perusahaan					

- Dilarang menyalin atau menjiplak isi laporan ini untuk dipergunakan sebagai acuan atau referensi.
- Dilarang menyalin atau menjiplak isi laporan ini untuk dipergunakan sebagai acuan atau referensi.



## Lampiran 2 Data Responden

© Hak Cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

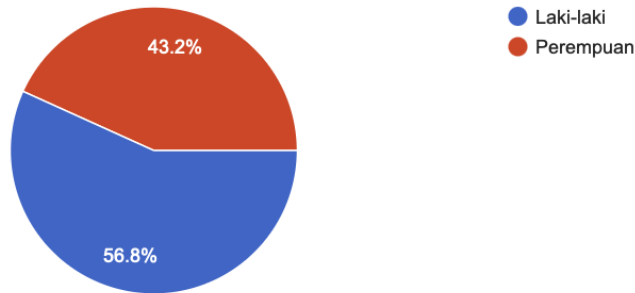
Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Questions Responses 37 Settings

Copy

### Jenis Kelamin

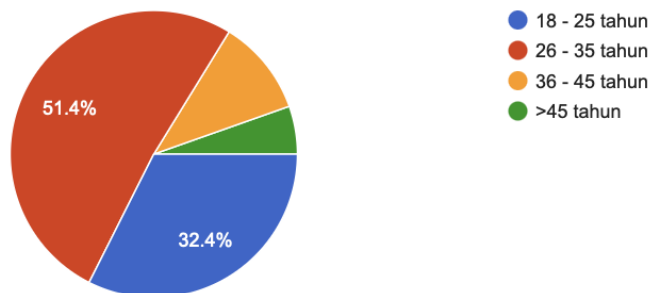
37 responses



Copy

### Usia

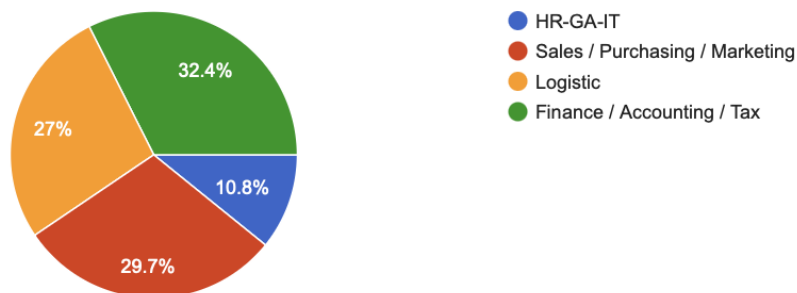
37 responses



Copy

### Divisi

37 responses



1. Ditaraing mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





### Lampiran 3 Hasil Analisis Deskriptif

Indikator	Pernyataan	Mean	Median	Modus
X1.1	Saya dapat mengidentifikasi pelanggan dengan baik	4,16	4,00	4,00
X1.2	CV Bima Utama memberikan harga yang terbaik kepada para pelanggan	4,70	5,00	5,00
X1.3	CV Bima Utama memberikan opsi produk sesuai dengan harga yang diminati oleh pelanggan	4,54	5,00	5,00
X1.4	CV Bima Utama memberikan fleksibilitas dalam proses negosiasi harga dengan pelanggan	4,57	5,00	5,00
X1.5	CV Bima Utama memberikan produk dengan kualitas terbaik kepada para pelanggan	4,84	5,00	5,00
X1.6	CV Bima Utama memberikan opsi produk dengan kualitasnya masing-masing sesuai dengan kebutuhan pelanggan	4,62	5,00	5,00
X1.7	CV Bima Utama memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan	4,81	5,00	5,00
X1.8	CV Bima Utama melayani semua pelanggan dengan keramahan	4,81	5,00	5,00
X1.9	CV Bima Utama melakukan evaluasi pelayanan yang diberikan kepada pelanggan secara berkala	4,51	5,00	5,00
X1.10	Perusahaan menjunjung tinggi kepuasan pelanggan sebagai salah satu indikator utama dalam menjalankan segala proses bisnisnya	4,81	5,00	5,00
X1.11	Karyawan CV Bima Utama mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai indikator utama dalam bekerja	4,73	5,00	5,00
X2.1	CV Bima Utama menjalankan evaluasi secara berkala guna melakukan perbaikan secara berkesinambungan	4,57	5,00	5,00
X2.2	CV Bima Utama memberikan ruang kepada karyawan untuk dapat memberikan saran untuk menjadi perusahaan yang lebih baik	4,57	5,00	5,00
X2.3	CV Bima Utama melakukan perbaikan terhadap secara sistem kerja yang sudah ada menjadi yang lebih baik	4,54	5,00	5,00
X2.4	Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama merupakan perubahan positif yang menunjang kualitas kerja	4,49	5,00	5,00
X2.5	Saya merasa bisa mengikuti setiap perubahan yang ada di CV Bima Utama	4,38	4,00	5,00
X2.6	Saya merasa terjadi peningkatan kualitas kerja setiap terjadi perubahan sistem kerja menjadi lebih baik	4,54	5,00	5,00
X2.7	Saya merasa perubahan yang terjadi di CV Bima Utama membawa dampak positif baik bagi karyawan	4,54	5,00	5,00

1. Dilarang menyalin atau menjiplak sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Indikator	Pernyataan	Mean	Median	Modus
X2.8	Saya merasa dengan adanya perbaikan secara terus-menerus di CV Bima Utama, maka memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan	4,57	5,00	5,00
X3.1	CV Bima Utama memberikan ruang bagi karyawan yang ingin memberikan saran terkait pelatihan yang bisa diaplikasikan kepada karyawan	4,49	5,00	5,00
X3.2	CV Bima Utama mengadakan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan karyawan itu sendiri	4,30	4,00	5,00
X3.3	Saya merasa pelatihan kepada karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada	4,39	5,00	5,00
X3.4	Saya merasa terjadi peningkatan dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama	4,38	4,00	5,00
X3.5	Saya merasa pelatihan kepada karyawan CV Bima Utama sangat penting dalam meningkatkan kinerja yang ada	4,41	4,00	5,00
X3.6	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam diri saya setelah mengikuti pelatihan yang diadakan oleh CV Bima Utama	4,43	4,00	5,00
Total		113,78	119,00	124,00

Indikator	Pernyataan	Mean	Median	Modus
Y01	Budaya dan lingkungan kerja di CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih semangat dalam bekerja	4,57	5,00	5,00
Y02	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja setiap terjadi perubahan sistem kerja di CV Bima Utama	4,49	5,00	5,00
Y03	Saya merasa terjadi peningkatan kinerja dalam bekerja setelah menerima pelatihan yang telah dijalankan oleh CV Bima Utama	4,69	5,00	5,00
Y04	CV Bima Utama yang memiliki berbagai macam produk terpercaya membuat saya menjadi lebih percaya diri bekerja di CV Bima Utama	4,68	5,00	5,00
Y05	Saya menjadi lebih semangat dalam bekerja karena banyaknya pencapaian yang telah dicapai oleh CV Bima Utama	4,62	5,00	5,00
Y06	Sifat transparansi yang dijalankan oleh CV Bima Utama membuat saya menjadi lebih percaya terhadap setiap kebijakan yang diambil oleh perusahaan	4,46	5,00	5,00
Total		27,30	30,00	30,00

1. Dilarang menjiplak atau menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## Lampiran 4 Hasil Pengolahan Data SPSS

©

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Insitut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

### Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	FOKUS PADA PELANGGAN
1. Hak Cipta Diindungi Undang-Undang												
2. Pengetahuan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.												
3. Pengetahuan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.												
4. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.												
5. Hak Cipta Diindungi Undang-Undang												
6. Pengetahuan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.												
7. Pengetahuan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.												
8. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.												
9. Hak Cipta Diindungi Undang-Undang												
10. Pengetahuan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.												
11. Pengetahuan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.												
12. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.												

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.891	11



## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	PERBAIKAN_B ERKESINAMBU NGAN
1. Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)	Pearson Correlation	1	.212	.480**	.313	.391*	.177	.390*	.401*	.540**
	Sig. (2-tailed)		.262	.007	.093	.032	.349	.033	.028	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
2. Hak Cipta Diilindungi Undang-Undang	Pearson Correlation	.212	1	.680**	.705**	.558**	.480**	.359	.301	.675**
	Sig. (2-tailed)	.262		<.001	<.001	.001	.007	.051	.106	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
3. Sebagian atau seluruh karya tulis ini tidak dapat mendiskusikan dan menyebutkan sumber:	Pearson Correlation	.480**	.680**	1	.705**	.558**	.569**	.466**	.480**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.007	<.001		<.001	.001	.001	.009	.007	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
4. Penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.	Pearson Correlation	.313	.705**	.705**	1	.839**	.729**	.705**	.521**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.093	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	.003	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
5. Penulisan karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.	Pearson Correlation	.391*	.558**	.558**	.839**	1	.843**	.827**	.693**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.032	.001	.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
6. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.	Pearson Correlation	.177	.480**	.569**	.729**	.843**	1	.837**	.626**	.842**
	Sig. (2-tailed)	.349	.007	.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
7. Hak Cipta Diilindungi Undang-Undang	Pearson Correlation	.390*	.359	.466**	.705**	.827**	.837**	1	.748**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.033	.051	.009	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
8. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.	Pearson Correlation	.401*	.301	.480**	.521**	.693**	.626**	.748**	1	.766**
	Sig. (2-tailed)	.028	.106	.007	.003	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
PERBAIKAN_B ERKESINAMBU NGAN	Pearson Correlation	.540**	.675**	.780**	.882**	.917**	.842**	.855**	.766**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

## Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	8



## Correlations

		Y01	Y02	Y03	Y04	Y05	Y06	PENDIDIKAN_PELATIHAN
1. Y01	Pearson Correlation	1	.827**	.622**	.843**	.575**	.722**	.886**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
2. Y02	Pearson Correlation	.827**	1	.609**	.812**	.492**	.665**	.862**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	.006	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
3. Y03	Pearson Correlation	.622**	.609**	1	.605**	.871**	.743**	.854**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
4. Y04	Pearson Correlation	.843**	.812**	.605**	1	.560**	.760**	.889**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		.001	<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
5. Y05	Pearson Correlation	.575**	.492**	.871**	.560**	1	.695**	.802**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.006	<.001	.001		<.001	<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
6. Y06	Pearson Correlation	.722**	.665**	.743**	.760**	.695**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	30	30	30	30	30	30	30
PENDIDIKAN_PELATIHAN	Pearson Correlation	.886**	.862**	.854**	.889**	.802**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Case Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	6

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## Correlations

		Y01	Y02	Y03	Y04	Y05	Y06	KINERJA_KARYAWAN	
1 Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Giri) Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang Penarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber	Y01	Pearson Correlation	1	.704**	.681**	.585**	.665**	.619**	.834**
		Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
		N	30	30	30	30	30	30	30
	Y02	Pearson Correlation	.704**	1	.831**	.521**	.722**	.647**	.857**
		Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	.003	<.001	<.001	<.001
		N	30	30	30	30	30	30	30
	Y03	Pearson Correlation	.681**	.831**	1	.548**	.814**	.813**	.914**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		.002	<.001	<.001	<.001
		N	30	30	30	30	30	30	30
	Y04	Pearson Correlation	.585**	.521**	.548**	1	.682**	.604**	.761**
		Sig. (2-tailed)	<.001	.003	.002		<.001	<.001	<.001
		N	30	30	30	30	30	30	30
	Y05	Pearson Correlation	.665**	.722**	.814**	.682**	1	.740**	.899**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
		N	30	30	30	30	30	30	30
	Y06	Pearson Correlation	.619**	.647**	.813**	.604**	.740**	1	.868**
		Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
		N	30	30	30	30	30	30	30
KINERJA_KARYAWAN	Pearson Correlation	.834**	.857**	.914**	.761**	.899**	.868**	1	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		
	N	30	30	30	30	30	30	30	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	30	100.0
Excluded <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	6



## NPar Tests

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.00211481
Most Extreme Differences	Absolute	.152
	Positive	.110
	Negative	-.152
Test Statistic		.152
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.030

- a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.  
c. Lilliefors Significance Correction.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.892 <sup>a</sup>	.796	.777	1.420	2.394

- a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2  
b. Dependent Variable: Y

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	259.159	3	86.386	42.823	<.001 <sup>b</sup>
	Residual	66.571	33	2.017		
	Total	325.730	36			

- a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.704	2.847		.599	.553		
	X1	.143	.102	.204	1.400	.171	.291	3.434
	X2	.117	.140	.152	.835	.410	.186	5.372
	X3	.531	.139	.586	3.812	<.001	.262	3.819

- a. Dependent Variable: Y

### Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.988	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.008	21.854	.49	.00	.02	.14
	3	.002	42.596	.33	.26	.18	.74
	4	.001	56.716	.17	.74	.80	.12

- a. Dependent Variable: Y



Lampiran 5 Hasil Turnitin

ORIGINALITY REPORT			
25%	27%	9%	8%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	kc.umn.ac.id Internet Source		5%
2	adoc.pub Internet Source		4%
3	repository.stei.ac.id Internet Source		3%
4	repo.darmajaya.ac.id Internet Source		1%
5	eprints.kwikkiangie.ac.id Internet Source		1%
6	publikasiilmiah.unwahas.ac.id Internet Source		1%
7	databoks.katadata.co.id Internet Source		1%
8	Submitted to Universitas Pamulang Student Paper		1%
9	docplayer.info Internet Source		1%

©

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

SKRIPSI FEBRYAN PUSPITO

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

27%

INTERNET SOURCES

9%

PUBLICATIONS

8%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 kc.umn.ac.id Internet Source 5%

2 adoc.pub Internet Source 4%

3 repository.stei.ac.id Internet Source 3%

4 repo.darmajaya.ac.id Internet Source 1%

5 eprints.kwikkiangie.ac.id Internet Source 1%

6 publikasiilmiah.unwahas.ac.id Internet Source 1%

7 databoks.katadata.co.id Internet Source 1%

8 Submitted to Universitas Pamulang Student Paper 1%

9 docplayer.info Internet Source 1%

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.