

# Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan PT Bank X

Steven Orlando Simorangkir dan Dewie Saktia Ardiantono  
Departemen Manajemen Bisnis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)  
e-mail: dewie@mb.its.ac.id

**Abstrak**—Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi persaingan global yang sangat ketat, sehingga setiap perusahaan atau organisasi harus berkerja bersama-sama secara optimal untuk dapat terus berkembang. Terutama pada perbankan yang menjadi pilar penting dalam perekonomian negara. Peneliti memilih PT Bank X yang bertempat di bangkinang karena merupakan satu-satunya bank X yang beroperasi pada kota tersebut dan menjadikan PT Bank X memiliki peran penting dalam kemajuan perekonomian dan kemakmuran dari kota bangkinang. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris dari pengaruh implementasi Total Quality Management terhadap kinerja karyawan pada PT Bank X. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan kerjasama tim. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 20 responden yang sudah bekerja selama lebih dari 1 tahun di Bank X. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan uji regresi linier berganda. Hasil dari pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan kerjasama tim memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan dan memiliki tingkat pengaruh sebesar 75,5%. Akan tetapi penerapan perusahaan terhadap variabel perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pemberdayaan karyawan, dan pendidikan dan pelatihan masih belum baik sehingga peneliti merekomendasikan beberapa hal yang dapat dilakukan oleh PT Bank X untuk memaksimalkan variabel tersebut.

**Kata Kunci**—*Total Quality Management* (TQM), Kinerja Karyawan.

## I. PENDAHULUAN

DALAM era globalisasi yang serba modern, diperlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Perkembangan globalisasi menuntut perusahaan untuk merancang strategi yang lebih baik untuk mencapai tujuannya, sehingga hasil strategis yang diinginkan berupa profitabilitas dan daya saing yang tinggi dapat dicapai oleh perusahaan [1].

Salah satu faktor yang dapat berpengaruh untuk menunjang peningkatan mutu perusahaan yaitu Total Quality Management (TQM) dimana merupakan sebuah konsep yang digunakan perusahaan untuk mempertahankan efektivitas perusahaan dan tetap mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan [2]. penerapan TQM yang pada dasarnya dilakukan dengan terencana dan terarah diharapkan dapat membantu dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan [3]. Maka dari itu, 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 dari kinerja karyawan. Semakin sering perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan,

maka semakin meningkat kinerja karyawan, dan peningkatan tersebut akan berkorelasi dengan peningkatan mutu perusahaan [4].

Menurut UU Perbankan No. 10 Tahun 1998, bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak. Oleh karena itu, peranan perbankan sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu Negara. Oleh karena itu, peranan perbankan sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu Negara. Semakin maju suatu Negara maka semakin besar peranan perbankan dalam mengendalikan ekonomi Negara tersebut. Salah satu bank besar yang terdapat di Indonesia dan memiliki peran yang cukup besar dalam ekonomi Indonesia adalah PT Bank X.

PT bank X memiliki tujuan untuk memperkuat aset dan menyehatkan kondisi Bank, di samping itu diharapkan memiliki kekuatan modal yang cukup besar dalam menghadapi persaingan disektor perbankan nasional maupun internasional. Selain itu diharapkan memiliki sumber daya manusia yang lebih berdaya guna sehingga mampu berkinerja secara optimal guna mencapai tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. PT Bank X memiliki 139 cabang diseluruh Indonesia termasuk PT Bank X cabang Bangkinang yang terdapat di provinsi Riau. Penerapan TQM diperlukan di PT Bank X cabang Bangkinang karena merupakan satu-satunya Bank X yang beroperasi di Kabupaten Kampar.

Variabel TQM telah terbukti melalui beberapa penelitian terdahulu dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan kinerja karyawan menjadi target pengembangan yang penting sehingga perusahaan dapat terus berkembang dan terus bersaing terutama pada perbankan yang merupakan pilar dalam perekonomian suatu negara. Peneliti memilih PT Bank X cabang Bangkinang yang menjadi objek penelitian karena merupakan satu-satunya Bank X yang beroperasi di Kabupaten Kampar sehingga PT Bank X cabang Bangkinang memiliki peran yang sangat besar dalam pertumbuhan dan perkembangan perkenomian daerah dan masyarakat Bangkinang.

## II. LANDASAN TEORI

### A. Kualitas

Jumlah fitur atau sifat yang terhubung dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tertentu disebut sebagai kualitas [5]. Dalam ekonomi global saat ini, kualitas tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk dipertimbangkan. Setiap bisnis dapat meningkatkan kerjanya dengan berfokus pada peningkatan berkelanjutan dalam aktivitas bisnis yang berfokus pada konsumen secara menyeluruh, dengan fokus pada fleksibilitas dan kualitas.

Oleh karena itu, untuk memenangkan persaingan manajemen dalam mengelola organisasi perusahaan, kualitas dan manajemen selalu dikaitkan melalui upaya perbaikan berkelanjutan.

### B. Total Quality Management

*Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah konsep yang digunakan perusahaan atau organisasi untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus dengan tujuan memaksimalkan dan serta meningkatkan daya saing. Tujuan TQM adalah untuk menyediakan produk atau layanan berkualitas yang memenuhi kebutuhan dan memuaskan kepuasan pasar konsumen jangka panjang (*long-term satisfaction*), menghasilkan pembelian yang meningkatkan produktivitas produsen ke titik di mana biaya produksi dapat diturunkan [6]. 5 variabel TQM digunakan dalam penelitian ini yaitu perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan kerjasama tim.

### C. Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan merupakan usaha perbaikan terhadap setiap sistem sebab setiap dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan adalah wujud dari proses dalam sistem lingkungan, sehingga setiap upaya untuk meningkatkan setiap sistem diperlukan [7]. Setiap dari produk ataupun layanan yang dibuat dengan menggunakan proses khusus dalam suatu lingkungan. Maka dari itu, sistem yang telah ada harus terus ditingkatkan supaya kualitas output dapat mencapai hasil maksimal. Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas, aspek manusia merupakan faktor yang paling penting untuk dipertimbangkan.

### D. Komitmen Jangka Panjang

Komitmen jangka panjang, agar berhasil mengadopsi TQM, komitmen jangka panjang sangat penting untuk membawa perubahan budaya [8]. TQM merupakan pendekatan baru untuk menjalankan bisnis. Oleh karena itu perusahaan juga membutuhkan budaya bisnis baru untuk melakukan ini. Akibatnya, komitmen jangka panjang merupakan hal sangat amat penting untuk mencapai pergeseran budaya dan memastikan keberhasilan penerapan *Total Quality Management*.

### E. Pemberdayaan Karyawan

TQM merupakan gagasan pemberdayaan karyawan yang dapat didefinisikan sebagai partisipasi karyawan yang bermakna (substansial). Akibatnya, tidak hanya masukan saja, tetapi pemberdayaan juga mempertimbangkan, dan memuji apakah antara akan diterima atau ditolak. Keterlibatan karyawan akan menjadi alat manajemen yang tidak berarti jika karyawan tidak diberdayakan [9].

### F. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan ialah salah satu komponen yang sangat penting dan yang utama dari implementasi TQM. Setiap orang diharapkan menyelesaikan pendidikannya. Dalam skenario ini, gagasan bahwa belajar adalah proses tanpa akhir tanpa batasan usia diterapkan. Setiap orang di perusahaan dapat meningkatkan kemampuan teknis dan kompetensi profesional mereka dengan mempelajari hal-hal baru. Karyawan mampu menjadi inovator, pengambil

inisiatif, dan pemecah masalah yang kreatif sebagai hasil dari pemahaman mereka, yang membuat mereka lebih efisien dan efektif dalam pekerjaan mereka [10].

### G. Kerjasama Tim

Tim merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki minat serta tujuan yang sama, dan kerjasama tim merupakan salah satu upaya untuk mempererat ikatan antar karyawan guna mencapai tujuan bersama. Ini juga merupakan salah satu unit fundamental dalam manajemen kualitas secara keseluruhan [11].

### H. Kinerja Karyawan

Kinerja dapat didefinisikan sebagai gaya manajemen untuk mengelola sumber daya saat ini dalam rangka membangun visi bersama dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Meneliti hasil kinerja merupakan salah satu metode untuk melihat kemajuan perusahaan. Kemampuan karyawan untuk menggunakan standar yang ditentukan secara objektif dan teratur menjadi fokus evaluasi. Instrumen penilaian dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja, penilaian kinerja, evaluasi karyawan, dan penilaian karyawan, sekaligus untuk menentukan karyawan mana yang mampu melakukan pekerjaan dengan baik, Produktif, efektif dan juga efisien sejalan dengan tujuan dari perusahaan. Kinerja karyawan sangat penting dalam usaha sebuah perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya [12].

### I. Research Gap

Peneliti menggunakan objek yang berbeda. Objek penelitian ini adalah PT Bank X Cabang Bangkinang Riau. Selain itu variabel independen yang digunakan berbeda dari penelitian terdahulu di atas yaitu dengan menambahkan variabel kerjasama tim (X5). Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui tingkat penerapan TQM pada kinerja karyawan perusahaan dan memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya penerapan TQM sebagai salah satu alat strategi yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan.

## III. METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif; penelitian yang mengikuti metodologi kuantitatif menggunakan data kuantitatif, yang berupa data numerik dan data numerik [13]. Bagian awal dari penelitian ini adalah penyebaran kuesioner kepada karyawan perusahaan, dan setelah data terkumpul, selanjutnya dilakukan analisis data. Analisis deskriptif, yaitu suatu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan menggambarkan atau meringkas data yang telah diperoleh [14]. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan sebagai bagian dari analisis data pertama. Uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas data, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Setelah itu melakukan uji linear berganda, uji t, uji f dan uji koefisien determinasi.

### B. Populasi Penelitian

Populasi adalah jumlah karyawan yang akan diselidiki dalam penelitian ini pada Bank X Cabang Bangkinang Riau yang berjumlah 20 karyawan. ukuran sampel harus paling

Tabel 1.  
Uji validitas

Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan
Perbaikan Berkelanjutan (X1)			
1	0.631	0.443	Valid
2	0.814	0.443	Valid
3	0.826	0.443	Valid
4	0.541	0.443	Valid
5	0.690	0.443	Valid
Komitmen Jangka Panjang (X2)			
1	0.681	0.443	Valid
2	0.733	0.443	Valid
3	0.801	0.443	Valid
4	0.711	0.443	Valid
5	0.792	0.443	Valid
Pemberdayaan Karyawan (X3)			
1	0.934	0.443	Valid
2	0.919	0.443	Valid
3	0.760	0.443	Valid
4	0.758	0.443	Valid
5	0.692	0.443	Valid
Pendidikan dan Pelatihan (X4)			
1	0.907	0.443	Valid
2	0.903	0.443	Valid
3	0.833	0.443	Valid
4	0.771	0.443	Valid
5	0.730	0.443	Valid
Kerjasama Tim (X5)			
1	0.850	0.443	Valid
2	0.889	0.443	Valid
3	0.895	0.443	Valid
Kinerja Karyawan (Y)			
1	0.891	0.443	Valid
2	0.874	0.443	Valid
3	0.957	0.443	Valid
4	0.958	0.443	Valid
5	0.944	0.443	Valid

Tabel 2.  
Uji reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Perbaikan Berkelanjutan (X1)	0.678	Reliable
Komitmen Jangka Panjang (X2)	0.796	Reliable
Pemberdayaan Karyawan (X3)	0.865	Reliable
Pendidikan dan Pelatihan (X4)	0.871	Reliable
Kerjasama Tim (X5)	0.832	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0.955	Reliable

Tabel 3.  
Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
N		Unstandardized Residual
		20
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.06185091
Most Extreme Differences	Absolute	.214
	Positive	.214
	Negative	-.150
Test Statistic		.214
Asymp. Sig. (2-tailed)		.017 <sup>c</sup>
Exact Sig. (2-tailed)		.279
Point Probability		.000
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

sedikit empat kali jumlah variabel bebas. Jadi, jika memiliki lima variabel bebas ( $k = 5$ ), maka sampel paling sedikit 20 [15].

#### IV. ANALISIS DAN DISKUSI

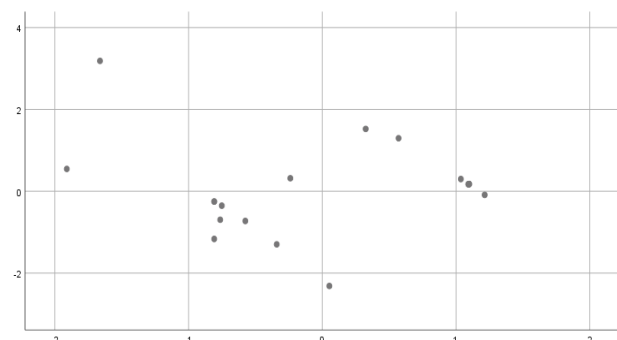
##### A. Uji Validitas

Uji validitas menentukan apakah data yang didapatkan sesuai ataupun sejajar dengan data yang terdapat pada objek yang diteliti. Suatu pertanyaan dianggap valid jika dapat ditentukan dari pertanyaan-pertanyaan pada suatu survei apa yang akan diukur oleh survei tersebut. Untuk memastikan apakah pertanyaan kuesioner penelitian dapat mengukur variabel yang akan dianalisis, maka dilakukan uji validitas [16]. Tabel 1 adalah tabel hasil uji validitas.

Indikator dianggap valid jika nilai  $r$  hitung melebihi nilai  $r$  tabel dan dianggap tidak valid jika jumlah  $r$  hitung lebih kecil dari nilai  $r$  tabel. Berdasarkan Tabel 1 bahwa pertanyaan TQM sebanyak 23 pertanyaan, setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dinyatakan valid, itu berarti pernyataan sesuai dengan responden yang mengisinya. Sedangkan pertanyaan kinerja karyawan sebanyak 5 pertanyaan semuanya juga dinyatakan valid.

##### B. Uji Reliabilitas

Jika respons seseorang terhadap suatu pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, kuesioner dapat dikatakan diandalkan. Akibatnya, uji reliabilitas dapat diartikan sebagai upaya untuk menentukan apakah tanggapan responden konsisten atau tidak. Jika nilai Cronbach's Alpha



Gambar 1. Uji heteroskeastisitas.

lebih dari 0,60, data dianggap kredibel [16]. Tabel 2 adalah tabel hasil uji reliabilitas.

Nilai Cronbach alpha dari variabel independen dan dependen keduanya melebihi 0,60. Dapat dikatakan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dianggap kredibel karena Cronbach's alpha yang memiliki nilai lebih dari 0,60.

##### C. Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas.

##### 1) Uji Normalitas

Tujuan dari uji normalitas adalah untuk melihat apakah dari variabel pengganggu ataupun residual dalam model regresi berdistribusi normal [16]. Penelitian saat ini akan menggunakan analisis statistik untuk melakukan uji normalitas. Statistik dapat dihitung dengan melakukan Uji Kolmogrov-Smirnov Non-Parametric dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%. Bila signifikan lebih dari 0,05, data tersebut dianggap normal. Sebaliknya, jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05, data tidak akan berdistribusi normal. Hasil input untuk normalitas diberikan pada Tabel 3.

*Exact p value* digunakan saat data yang diolah berukuran kecil dan secara idealnya harus menggunakan *exact p value*

Tabel 4.  
Uji multikolinearitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
	Constant	2.164	.310	-.006				-.020
X1	-.006	.289	.101		.469	.647	.256	3.907
X2	.135	.177	.302		1.601	.132	.333	3.000
X3	.283	.366	-.402		-1.124	.280	.093	10.782
X4	-.412	.551	.968		2.740	.016	.095	10.548
X5	1.509							

a. Dependent Variable: Y

Tabel 5.  
Uji regresi linear berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
Constant	2.164	3.628			.596	.560
X1	-.006	.310	-.006		-.020	.984
X2	.135	.289	.101		.469	.647
X3	.283	.177	.302		1.601	.132
X4	-.412	.366	-.402		-1.124	.280
X5	1.509	.551	.968		2.740	.016

a. Dependent Variable: Y

Tabel 6.  
Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
Constant	2.164	3.628			.596	.560
X1	-.006	.310	-.006		-.020	.984
X2	.135	.289	.101		.469	.647
X3	.283	.177	.302		1.601	.132
X4	-.412	.366	-.402		-1.124	.280
X5	1.509	.551	.968		2.740	.016

a. Dependent Variable: Y

setiap saat karena merupakan standard nya. Oleh karena itu pada penelitian ini nilai normalitas diindikasikan oleh nilai *exact* yang sebesar 0.279 yang lebih besar dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh data dapat dikatakan berdistribusi normal [17].

2) Uji Multikolinearitas

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk melihat apakah setiap variabel independen terhubung secara linier. Dalam model regresi yang sesuai, seharusnya tidak ada hubungan antara variabel independen. Ketika VIF tinggi, nilai toleransi juga rendah. Tidak terjadi multikolinearitas pada penelitian jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai tolerance lebih besar dari 0,10 [16]. Tabel 4 adalah hasil uji multikolinearitas.

Menurut Tabel 4 dapat dijelaskan bahwa terjadi nya multikolinearitas antara variabel Pendidikan dan Pelatihan (X4) dan Kerjasama Tim (X5), namun tidak menjadi masalah karena multikolinearitas pada dasarnya adalah kekurangan data dan ada beberapa contoh ketika kita terbatas dalam pilihan data yang dapat diakses untuk studi empiris [18].

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas menentukan apakah residual satu pengamatan dalam model regresi serupa dengan residual pengamatan lainnya [16]. Ketika titik-titik membuat pola yang dapat dikenali, seperti gelombang lebar yang melebar

dan kemudian berkontraksi, maka terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik pada sumbu Y menyebar merata di atas dan di bawah 0 tanpa membentuk pola, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Gambar 1 adalah hasil uji heteroskedastisitas.

Pada Gambar 1 dapat terlihat titik-titik pada grafik tersebar di bawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y dan tidak memiliki pola penyebaran yang jelas. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi.

D. Uji Regresi Linear Berganda

Analisis linier berganda, digunakan untuk menunjukkan posisi hubungan dari variabel bebas dan variabel terikat [16]. Dapat dilihat dari nilai koefisien (B). Tabel 5 adalah hasil uji regresi linear berganda.

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan (X1) dan pendidikan dan pelatihan (X4) memiliki dampak yang negatif. Sementara variabel komitmen jangka panjang (X2), pemberdayaan karyawan (X3), dan Kerjasama tim (X5) memiliki dampak yang positif.

E. Uji t

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen secara parsial [16]. Berpengaruh

Tabel 7.  
Uji f

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	107.777	5	21.555	14.087	.000 <sup>b</sup>
Residual	21.423	14	1.530		
Total	129.200	19			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X5, X3, X2, X1, X4

Tabel 8  
Uji koefisien determinan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 <sup>a</sup>	.834	.775	1.237

a. Predictors: (Constant), X5, X3, X2, X1, X4

Tabel 9.  
Implikasi manajerial

Variabel	Nama Variabel	Implikasi Manajerial	Pihak terkait
X1	Perbaikan Berkelanjutan	Mengidentifikasi kebutuhan peningkatan dan perbaikan dalam proses kerja	Manajemen atas dan seluruh karyawan perusahaan
X2	Komitmen Jangka Panjang	Menyadarkan kembali mengenai visi dan komitmen jangka panjang yang telah diterapkan perusahaan kepada karyawan	Manajemen atas dan seluruh karyawan perusahaan
X3	Pemberdayaan Karyawan	Memberikan <i>reward</i> terhadap karyawan yang berprestasi serta lebih meningkatkan motivasi karyawan	Manajemen atas dan seluruh karyawan perusahaan
X4	Pendidikan dan Pelatihan	Memberikan kesempatan untuk menempuh 76ai kantar untuk karyawan yang memiliki potensial dan mengadakan pelatihan yang lebih sering sesuai bidang yang dialami karyawan	Manajemen atas dan seluruh karyawan perusahaan
X5	Kerjasama Tim	menjalinkan hubungan yang 76ai kantar karyawan dan dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman	Manajemen atas dan seluruh karyawan perusahaan

signifikan jika nilai signifikansi 0,05 atau lebih kecil. Tabel 6 adalah hasil uji t.

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa hanya variabel Kerjasama tim (X5) yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### F. Uji f

Uji model (Uji F) digunakan untuk menetapkan tingkat signifikansi pengaruh faktor-faktor independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama (simultan). Jika hasil nilai atau tingkat signifikansi yang diperoleh kurang dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi cocok digunakan untuk memprediksi variabel dependen, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor independen mempengaruhinya secara bersamaan [16]. Tabel 7 adalah hasil dari uji f.

Berdasarkan Tabel 7, dapat diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.005, artinya variabel independen secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen secara signifikan.

#### G. Uji Koefisien Determinan

Koefisien determinan (R<sup>2</sup>) menunjukkan kekuatan keterkaitan antara variabel dependen dan independen, atau sejauh mana kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen. R<sup>2</sup> dalam tabel model *summary* dari persamaan regresi yang dihitung dapat dilihat untuk mengetahui hasil pengujian ini. Jika koefisien determinan (R<sup>2</sup>) mendekati 1, model regresi yang digunakan sebagai model estimator untuk variabel dependen lebih dapat diterima [19]. Tabel 8 adalah hasil uji koefisien determinan.

Hasil pada Tabel 8 menunjukkan bahwa koefisien korelasi (R) sebesar 0.913 yang berarti bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara variabel independen terhadap variabel dependen. Artinya semakin besar nilai X maka semakin besar pula nilai Y. Sedangkan nilai Adjusted R sebesar 0,775. Hal ini berarti 75,5% hasil dari kinerja karyawan dapat dijelaskan dengan variabel independen (perbaikan berkelanjutan, komitmen jangka panjang, pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, dan kerjasama tim) dan sisanya (100% - 75,5% = sebesar 24,5%) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat di dalam penelitian ini.

#### H. Pembahasan

Menurut hasil uji t, variabel perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pemberdayaan karyawan (X3) dan pendidikan dan pelatihan (X4) memiliki nilai signifikansi yang buruk terhadap kinerja karyawan dan hanya variabel kerjasama tim (X5) yang memiliki pengaruh signifikan yang baik. Akan tetapi, melihat hasil analisis uji f dan uji koefisien determinan memperlihatkan bahwa TQM mempunyai pengaruh besar dan positif dalam kinerja karyawan sehingga dapat dijelaskan bahwa sebenarnya perusahaan menerapkan budaya kerja yang berbeda atau penerapan perbaikan berkelanjutan (X1), komitmen jangka panjang (X2), pemberdayaan karyawan (X3) dan pendidikan dan pelatihan (X4) tidak diterapkan dengan baik sehingga hasil uji yang dihasilkan bersifat tidak signifikan.

#### I. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan perusahaan terhadap *Total Quality Management* (TQM) masih kurang.

Adapun implikasi manajerial pada penelitian ini dapat diringkaskan sebagai Tabel 9.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan belum menerapkan variabel perbaikan berkelanjutan dengan baik sehingga hasil analisis menunjukkan bahwa perbaikan berkelanjutan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank X. Perusahaan perlu lebih meningkatkan penerapan konsep perbaikan berkelanjutan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh penulis. (2) Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan belum menerapkan variabel komitmen jangka panjang dengan baik sehingga hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel variabel komitmen jangka panjang tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank X. Perusahaan perlu lebih meningkatkan penerapan konsep perbaikan berkelanjutan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh penulis.

(3) Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan belum menerapkan variabel pemberdayaan karyawan dengan baik sehingga hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank X. Perusahaan perlu lebih meningkatkan penerapan konsep pemberdayaan karyawan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh penulis. (4) Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan belum menerapkan variabel pendidikan dan pelatihan dengan baik sehingga hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel pendidikan dan pelatihan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank X. Perusahaan perlu lebih meningkatkan penerapan konsep pendidikan dan pelatihan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh penulis. (5) Hasil analisis memperlihatkan bahwa variabel kerjasama tim memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank X. Akan tetapi, masih ada hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kerjasama tim perusahaan sesuai dengan rekomendasi yang telah diberikan oleh penulis.

### B. Saran

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan, adapun saran-saran yang dikemukakan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai di PT Bank X ke depan berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah disebutkan. (1) Dengan bertambahnya jumlah responden dan topik

penelitian, diharapkan penelitian yang akan datang dapat memperluas fokusnya dengan melibatkan lebih dari satu organisasi. (2) Disarankan untuk menambah variabel lain selain variabel bebas lain yang relevan dengan topik penelitian, selain variabel yang diteliti yang memungkinkan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] P. Kotler, *Marketing Management, Millenium Edition*. New Jersey: Pearson Custom Publishing, 2000. ISBN: 0-536-63099-2.
- [2] C. C. Chang, C. M. Chiu, and C. A. Chen, "The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 21, no. 12, pp. 1299-1314, 2010, doi: 10.1080/14783363.2010.530796.
- [3] E. Poernomo, "Pengaruh kreativitas dan kejasama tim terhadap kinerja manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Indonesia cabang Surabaya," *J. Ilmu-Ilmu Ekon.*, vol. 6, no. 2, pp. 102-108, 2006.
- [4] Ismunawan, "Penerapan penilaian kinerja dan sistem pengukuran," *J. Grad.*, vol. 24, pp. 27-29, 2010.
- [5] D. W. Ariani, *Manajemen Kualitas*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2020. ISBN: 978-602-392-754-8.
- [6] F. Tjiptono and A. Diana, *Total Quality Management, Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi Offset, 2003. ISBN: 979-731-087-6.
- [7] D. L. Goetsch, S. B. Davis, and B. Molan, *Pengantar Manajemen Mutu Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo, 2002. ISBN: 9796830698.
- [8] I. W. Suartina, N. N. A. A. V. Swara, and N. L. S. Astiti, "Pengaruh total quality management (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui perilaku produktif kasryawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia," *Widya Manaj.*, vol. 1, no. 2, pp. 1-20, 2019, doi: 10.32795/widyamanajemen.v1i2.349.
- [9] D. I. Prajogo and A. S. Sohal, "The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 20, no. 8, pp. 901-918, 2003, doi: 10.1108/02656710310493625.
- [10] A. T. Bon and E. M. A. Mustafa, "Impact of total quality management on innovation in service organizations: literature review and new conceptual framework," *Procedia Eng.*, vol. 53, pp. 516-529, 2013, doi: 10.1016/j.proeng.2013.02.067.
- [11] F. Talib, Z. Rahman, and M. N. Qureshi, "An empirical investigation of relationship between total quality management practices and quality performance in Indian service companies," *Int. J. Qual. Reliab. Manag.*, vol. 30, no. 3, pp. 280-318, 2013, doi: 10.1108/02656711311299845.
- [12] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*. Jakarta: Rajawali Pers, 2011. ISBN: 978-979-769-261-2.
- [13] Suliyanto, *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset, 2006. ISBN: 979-763-153-2.
- [14] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta, 2018. ISBN: 979-602-9328-06-6.
- [15] D. Groebner, P. Shannon, and P. Fry, *Business Statistics: A Decision-Making Approach*. New York: Pearson, 2017. ISBN: 978-0134496498.
- [16] I. Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2013. ISBN: 979-704-015-1.
- [17] C. R. Mehta and N. Patel, *IBM SPSS Exact Test*. Chicago: SPSS Inc, 1996.
- [18] D. N. Gujarati, *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat, 2015. ISBN: 9789790610651.
- [19] A. Bawono, *Multivariate Analysis dengan SPSS*. Salatiga: Salatiga STAIN Press, 2006.