



PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (Persero) CABANG PADANGSIDIMPUAN

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syariah*

Oleh:

ELSAH SAFITRI
NIM. 13 230 0095

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN
2017**



PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (Persero) CABANG PADANGSIDIMPUAN

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syariah*

Oleh:

ELSAH SAFITRI
NIM. 13 230 0095

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN
2017**



PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (Persero) CABANG PADANGSIDIMPUAN

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Dalam Bidang Ilmu Ekonomi Syariah*

Oleh:

ELSAH SAFITRI
NIM. 13 230 0095

Pembimbing I

Budi Gautama Siregar, S.Pd., M.M
NIP. 19790720 201101 1 005

Pembimbing II

Windari, S.E., M.A
NIP. 19830510 201503 2 003

JURUSAN EKONOMI SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
PADANGSIDIMPUAN
2017**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl.H. Tengku Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang, Padangsidimpuan 22733
Tel.(0634) 22080 Fax.(0634) 24022

Hal : Lampiran Skripsi
a.n. **ELSAH SAFITRI**
Lampiran : 7 (Tujuh) Eksemplar

Padangsidimpuan 26 September 2017

Kepada Yth:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Di-

Padangsidimpuan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, menelaah dan memberikan saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi a.n. **ELSAH SAFITRI** yang berjudul "**PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PADANGSIDIMPUAN**", Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini telah dapat diterima untuk melengkapi tugas dan syarat-syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang Ilmu Ekonomi Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidimpuan.

Untuk itu, dalam waktu yang tidak berapa lama kami harapkan saudara tersebut dapat dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang munaqosyah.

Demikianlah kami sampaikan atas perhatian dan kerja sama dari Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembimbing I

Budi Gautama Siregar, S.Pd., M.M
NIP. 19790720 201101 1 005

Pembimbing II

Windari, S.E., M.A
NIP. 19830510 201503 2 003

PERNYATAAN MENYUSUN SKRIPSI SENDIRI

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, bahwa saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ELSAH SAFITRI
NIM : 13 230 0095
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Syariah
Judul Skripsi : **PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PADANGSIDIMPUAN**

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah menyusun skripsi ini sendiri tanpa meminta bantuan yang tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing, dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa pasal 14 ayat 11 tahun 2014.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam pasal 19 ayat 4 tahun 2014 tentang Kode Etik Mahasiswa yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidimpuan, 26 September 2017
Saya yang Menyatakan,



ELSAH SAFITRI
NIM. 13 230 0095

REPUBLIC OF INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ISLAM

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademika Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan. Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Elсах Safitri
NIM : 13 230 0095
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan. Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PADANGSIDIMPUAN.** Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir Saya selama tetap mencantumkan nama Saya sebagai penulis dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini Saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Padangsidimpuan
Pada tanggal : 26 September 2017
Yang menyatakan,



ELSAH SAFITRI
NIM. 13 230 0095



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. H. Tengku Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang, Padangsidimpuan 22733
Telp. (0634) 22080 Fax. (0634) 24022

**DEWAN PENGUJI
SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI**

AGAMA : ELSAH SAFITRI
NO. KEM : 13 230 0095
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
URUSAN : EKONOMI SYARIAH
TITEL SKRIPSI : PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. POS INDONESIA (Persero) CABANG PADANGSIDIMPUAN

Ketua

Dr. H. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag
NIP. 19731128 200112 1 001

Sekretaris

Dr. Ikhwanuddin Harahap, M.Ag
NIP. 19750103 200212 1 001

Anggota

Dr. H. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag
NIP. 19731128 200112 1 001

Dr. Ikhwanuddin Harahap, M.Ag
NIP. 19750103 200212 1 001

Nofinawati, M.A
NIP. 19821116 201101 2 003

Budi Gautama Siregar, S.Pd., M.M
NIP. 19790720 201101 1 005

Penaksanaan Sidang Munaqasyah

Di : Padangsidimpuan
Hari/Tanggal : Jum'at, 13 Oktober 2017
Waktu : 14.00 s/d 16.00 WIB
Hasil/Nilai : 82,25 (A)
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,90
Predikat : Cumlaude



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. H. Tengku Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang, Padangsidimpuan 22733
Telp. (0634) 22080 Fax. (0634) 24022

PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI: PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. POS INDONESIA (Persero) CABANG PADANGSIDIMPUAN

NAMA : ELSAH SAFITRI
NIM : 13 230 0095

Telah dapat diterima untuk memenuhi salah satu tugas
dan syarat-syarat dalam memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi (S.E)
dalam Bidang Ekonomi Syariah

Padangsidimpuan, 31 Oktober 2017
Dekan,



Dr. H. Fatahuddin Aziz Siregar, M. Ag
NIP. 19731128 200112 1 001

ABSTRAK

Nama : Elisah Safitri
NIM : 13 230 0095
Judul Skripsi : Pengaruh Implementasi *Total Quality Managemnet* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan

Permasalahan penelitian ini dilatarbelakangi oleh PT. Pos Indonesia sudah mengimplementasikan *total quality managamnet* (TQM) dengan baik terhadap kinerja karyawan. Namun, tetap saja banyak pelanggan yang mengeluh dengan kinerja PT Pos Indonesia tersebut. Disebabkan karena kurangnya kedisiplinan karyawan dalam bidang kehadiran, kemudian kurangnya tingkat ketelitian karyawan dalam hal pengantaran barang yakni seringkali karyawan bolak balik kantor hanya untuk memperjelas alamat si pengirim barang. Kemudian terkadang karyawan kewalahan dalam melayani pelanggan yang sangat ramai sehingga karyawan kurang fokus. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah *total quality managemnet* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan.

Oleh karena itu, pendekatan yang dilakukan adalah teori-teori yang berkaitan dengan kinerja karyawan, *total quality managemnet*, fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel 32 karyawan dengan teknik pengambilan sampel adalah *Boring Sampling*. Pengolahan data dilakukan dengan SPSS versi 22.

Hasil penelitian ini menunjukkan secara *parsial* fokus pada kepuasan pelanggan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,485 < 2,051$), pendidikan dan pelatihan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,151 < 2,051$), perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,699 > 2,051$), adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,979 < 2,051$), Berdasarkan hasil uji secara *simultan* bahwa fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,541 > 2,73$). Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi dapat diketahui bahwa 55,6% variabel fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dan 44,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kata Kunci : *Total Quality Managemnet, Kinerja Karyawan*

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini. Untaian *Shalawat* serta Salam senantiasa tecurahkan kepada insan mulia Nabi Besar Muhammad SAW, figur seorang pemimpin yang patut dicontoh dan diteladani, *madinatul 'ilmi*, pencerah dunia dari kegelapan beserta keluarga dan para sahabatnya.

Skripsi ini berjudul: **“Pengaruh Implementasi *Total Quality Managment* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan”**, ditulis untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang Ilmu Ekonomi Syariah di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Padangsidempuan.

Skripsi ini disusun dengan bekal ilmu pengetahuan yang sangat terbatas dan amat jauh dari kesempurnaan, sehingga tanpa bantuan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak, maka sulit bagi peneliti untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa syukur, peneliti berterima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ibrahim Siregar, MCL selaku Rektor IAIN Padangsidempuan, Bapak Drs. H. Irwan Saleh Dalimunthe, M.A selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Bapak H. Aswadi Lubis, S.E., M.Si selaku Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan dan Bapak Drs. Samsuddin, M.Ag selaku Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
2. Bapak Dr. H. Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan, Bapak Dr. Darwis Harahap, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Ibu Rosnani Siregar, M.Ag selaku Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan dan

Bapak Dr. Ikhwanuddin Harahap, M.Ag selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.

3. Bapak Muhammad Isa, ST., MM selaku Ketua Jurusan Ekonomi Syariah, Ibu Delima Sari Lubis, SEI., M.A selaku Sekretaris Jurusan Ekonomi Syariah, serta Bapak/Ibu Dosen dan Pegawai Administrasi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
4. Bapak Budi Gautama Siregar, S.Pd., M.M selaku Pembimbing I dan Ibu Windari, S.E., M.A selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktunya untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan ilmu yang sangat berharga bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Kepala Perpustakaan serta pegawai perpustakaan yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi peneliti untuk memperoleh buku-buku dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak serta Ibu dosen IAIN Padangsidimpuan yang dengan ikhlas telah memberikan ilmu pengetahuan dan dorongan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam proses perkuliahan di IAIN Padangsidimpuan.
7. Bapak pimpinan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan yang telah memberi izin peneliti untuk melakukan penelitian di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan serta seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan yang ikut serta mendukung dan terlibat dalam penelitian ini.
8. Teristimewa kepada penyemangatu Ayahanda Sahrul Efendi dan Ibunda tercinta Elilah yang tanpa pamrih memberikan kasih sayang, dukungan moril dan materi serta doa-doa mulia yang selalu dipanjatkan tiada hentinya semenjak dilahirkan sampai sekarang, semoga Allah SWT nantinya dapat membalas perjuangan mereka dengan surga firdaus-Nya, serta kepada adik-adik (Alwi Sahroji dan Rulli Firman Sah) karena keluarga selalu menjadi tempat teristimewa bagi peneliti.

9. Kerabat dan seluruh rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam angkatan 2013 khususnya rekan-rekan Jurusan Ekonomi Syariah-3MB yang selama ini telah berjuang bersama-sama dan semoga kita semua menjadi orang-orang yang sukses.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan studi dan melakukan penelitian sejak awal hingga selesainya skripsi ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya akan keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang ada pada peneliti sehingga tidak menutup kemungkinan bila skripsi ini masih banyak kekurangan. Akhir kata, dengan segala kerendahan hati peneliti mempersembahkan karya ini, semoga bermanfaat bagi pembaca dan peneliti.

Padangsidempuan, September 2017

Peneliti,

Elsah Safitri
13 230 0112

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lain dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Berikut ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin.

Huruf Arab	Nama Huruf Latin	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	be
ت	Ta	T	te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	je
ح	ħa	ħ	ha(dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	kadan ha
د	Dal	D	de
ذ	žal	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	er
ز	Zai	Z	zet
س	Sin	S	es
ش	Syin	Sy	ęs
ص	šad	š	ęs dan ye
ض	đad	đ	de (dengan titik di bawah)
ط	ta	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ža	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	ge
ف	Fa	F	ef
ق	Qaf	Q	ki
ك	Kaf	K	ka
ل	Lam	L	el
م	Mim	M	em
ن	nun	N	en
و	wau	W	we

ه	ha	H	ha
ء	hamzah	..'	apostrof
ي	ya	Y	ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

- a. Vokal Tunggal adalah vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
	fathah	A	a
	Kasrah	I	i
	dommah	U	U

- b. Vokal Rangkap adalah vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf sebagai berikut:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan	Nama
	fathah dan ya	Ai	a dan i
	fathah dan wau	Au	a dan u

- c. Maddah adalah vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
	fathah dan alif atau ya	ā	a dan garis atas
	Kasrah dan ya	ī	i dan garis di bawah
	dommah dan wau	ū	u dan garis di atas

3. Ta Marbutah

Transliterasi untuk Ta Marbutah ada dua.

- a. Ta Marbutah hidup yaitu Ta Marbutah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan dommah, transliterasinya adalah /t/.

- b. Ta Marbutah mati yaitu Ta Marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah /h/.

Kalau pada suatu kata yang akhir katanya Ta Marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka Ta Marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

4. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

5. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ا . Namun dalam tulisan transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

- a. Kata sandang yang diikuti huruf syamsiah adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung diikuti kata sandang itu.
- b. Kata sandang yang diikuti huruf qamariah adalah kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan didepan dan sesuai dengan bunyinya.

6. Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu diletakkan diawal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

7. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara: bisa dipisah perkata dan bisa pula dirangkaikan.

8. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem kata sandang yang diikuti huruf tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu dilalui oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

9. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu keresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

Sumber: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan. *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*.

Cetakan Kelima. 2003. Jakarta: Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama.

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL/SAMPUL	
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
BERITA ACARA UJIAN MUNAQASYAH	
HALAMAN PENGESAHAN DEKAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Definisi Operasional Variabel	9
D. Batasan Masalah	9
E. Rumusan Masalah.....	12
F. Tujuan Penelitian	13
G. Manfaat Penelitian	14
H. Sistematika Pembahasan.....	16
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Kerangka Teori	19
1. Kinerja Karyawan	19
a. Pengertian Kinerja Karyawan	19
b. Penilaian Kinerja	20
c. Evaluasi Kinerja	26
2. <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	27
a. Pengertian <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	27

b. Prinsip <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	30
c. Komponen-Komponen <i>Total Quality Management</i> (TQM).....	30
d. Manfaat dari <i>Total Quality Management</i> (TQM)	31
3. Fokus Pada Kepuasan Pelanggan.....	32
a. Identifikasi Pelanggan	32
b. Prinsip Dasar Kepuasan Pelanggan.....	34
c. Pengukuran Kepuasan Pelanggan	37
4. Pendidikan dan Pelatihan.....	38
a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan	38
b. Strategi Pembinaan Pelatihan Kerja.....	41
c. Tujuan-Tujuan Spesifik Pelatihan Dari Kepatuhan Kerja.....	42
5. Perbaikan Secara Berkesinambungan	43
a. Pengertian Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan	43
b. Perbedaan Pendekatan Perbaikan dengan Pendekatan Tradisional.....	46
6. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	48
a. Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan	48
b. Implementasi Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	51
c. Faktor Penghambat Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	52
7. Hubungan Fokus pada Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Karyawan	54
8. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan	54
9. Hubungan Perbaikan Secara Berkesinambungan dengan Kinerja Karyawan	55
10. Hubungan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Karyawan.....	56
B. Penelitian Terdahulu	56
C. Kerangka Pikir	60
D. Hipotesis	61

BAB III METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Lokasi Penelitian	63
B. Jenis Penelitian	63
C. Populasi dan Sampel.....	64
D. Sumber Data	65
E. Instrumen Pengumpulan Data.....	66
F. Teknik Analisis Data	68
1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	69
2. Analisis Statistik Deskriptif.....	70
3. Uji Normalitas	70
4. Uji Linieritas.....	71
5. Uji Asumsi Klasik	71
a. Uji Multikolinieritas	71
b. Uji Heterokedastisitas	72
6. Analisis Regresi Berganda.....	72
7. Koefisien Determinasi (R-Square)	73
8. Uji Hipotesis	74
a. Uji Parsial (Uji t).....	74
b. Uji Simultan (Uji F).....	74

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Pos Indonesia	75
1. Sejarah	75
2. Visi dan Misi	78
3. Struktur Organisasi	79
4. Tugas dan Tanggungjawab	81
5. Produk dan Layanan Pos	84
B. Analisis Hasil Penelitian.....	85
C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	104
D. Keterbatasan Penelitian	111

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	113
B. Saran	114

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 : Definisi Operasional Variabel	10
Tabel II.1 : Penelitian Terdahulu	57
Tabel III.1 : Jumlah Karyawan PT Pos Indonesia Cabang Padangsidempuan.	64
Tabel IV.1 : Hasil Uji Validitas Variabel Fokus Pada Kepuasan Pelanggan...	86
Tabel IV.2 : Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan	86
Tabel IV.3 : Hasil Uji Validitas Variabel Perbaikan Sistem Berkesinambungan	87
Tabel IV.4 : Hasil Uji Validitas Variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	88
Tabel IV.5 : Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan	89
Tabel IV.6 : Hasil Uji Reliabilitas.....	90
Tabel IV.7 : Hasil Uji Statistik Deskriptif	91
Tabel IV. 8 : Hasil Uji Linieritas Fokus Pada Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Karyawan	94
Tabel IV.9 : Hasil Uji Linieritas Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan.....	95
Tabel IV.10 : Hasil Uji Linieritas Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan dengan Kinerja Karyawan	95
Taembl IV.11 : Hasil Uji Linieritas Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Karyawan	96
Tabe IV.12 : Hasil Uji Multikolinearitas	96
Tabel IV.13 : Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda	98
Tabel IV.14 : Hasil Uji Koefisien Determinasi.....	101
Tabel IV.15 : Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t).....	102
Tabel IV.16 : Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)	104

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 : Proses Penyusunan Penilaian Kinerja	26
Gambar II.2 : Kerangka Pikir.....	61
Gambar IV.1 : Struktur Organisasi.....	80
Gambar IV.2 : Hasil Uji Normalitas Grafik Histogram	93
Gambar IV.3 : Hasil Uji Normalitas Grafik Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual.....	93
Gambar IV.4 : Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	98

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Daftar Kuesioner
- Lampiran 2 : Hasil Uji Instrumen
- Lampiran 3 : Tabel r, Tabel t, dan Tabel F
- Lampiran 4 : Hasil Uji Validitas
- Lampiran 5 : Hasil Uji Reliabilitas
- Lampiran 6 : Hasil Uji Statistik Deskriptif
- Lampiran 7 : Hasil Uji Normalitas
- Lampiran 8 : Hasil Uji Linieritas
- Lampiran 9 : Hasil Uji Multikolinearitas
- Lampiran 10: Hasil Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 11: Hasil Data Ordinal Ke Interval
- Lampiran 12: Hasil Transformasi Data Interval
- Lampiran 13: Hasil Uji Koefisien Determinasi
- Lampiran 14: Hasil Uji Regresi Linier Berganda
- Lampiran 15: Hasil Uji t
- Lampiran 16: Hasil Uji F
- Lampiran 17: Sampel Penelitian
- Lampiran 18: Dokumentasi Riset

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan dan teknologi yang berupa kemajuan ilmiah dalam industri tertentu serta masyarakat secara luas dan juga mempengaruhi organisasi dan manajemen dalam dunia usaha.¹ Dengan banyaknya persaingan yang terjadi antar perusahaan maka dibutuhkan strategi manajemen yang baik dan berkualitas.

Karena manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya *finansial*, manusia, serta informasi suatu perusahaan untuk mencapai sarannya. Seluruh aspek pekerjaan seorang manajer akan dituntut untuk terjun dalam tiap aktivitas selama jangka waktu tertentu.²

Selain itu, dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Kualitas sumber daya manusia dapat mempengaruhi persaingan dalam meningkatkan usaha terhadap kemajuan perusahaan. Pos Indonesia merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos.

Berdiri pada tahun 1746, saham Pos Indonesia sepenuhnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Undang-undang No.38 tahun 2009, dimana perusahaan

¹Richard L. Daft, *Management*, Edisi 6 (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 110.

²Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis* (Jakarta: Erlangga, 2006), hlm. 166.

yang dapat masuk dalam jasa di bidang kurir menjadi luas, tidak hanya terbatas pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melainkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Maka dari itu, PT Pos Indonesia harus memiliki kualitas sumber tenaga manusia yang kuat dan baik agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.³

Fenomena yang terjadi saat ini, banyak sekali perusahaan yang bergerak dibidang jasa contohnya JNE dan TIKI sehingga PT Pos Indonesia (Persero) memiliki banyak pesaing dan harus memiliki sistem yang dapat mempertahankan perusahaan tersebut. Namun pada kenyataannya banyak sekali pelanggan yang mengeluh akan kinerja para karyawannya termasuk karyawan sering melakukan kesalahan dalam hal pengiriman barang.

Secara teori kinerja itu dipengaruhi oleh efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin serta inisiatif karyawan.⁴Namun terlihat dari observasi awal peneliti, fenomena yang terjadi pada kinerja karyawan tersebut kurang ketelitian, maksudnya adalah seringnya karyawan bolak-balik kantor hanya ingin memperjelas alamat pengiriman barang serta karyawan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, contohnya: di bagian CS (*customer service*) maupun pada bagian pelayanan pelanggan, terkadang pelanggan kantor Pos sangat ramai dan banyak pelanggan yang berkepentingan datang ke kantor Pos, akibatnya karyawan kewalahan untuk melayani para pelanggannya.

³Wikipedia Bahasa Indonesia, "Pos Indonesia" (https://id.wikipedia.org/wiki/Pos_Indonesia diakses 18 Maret 2017 pukul 15.35 wib).

⁴Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi, Edisi 1* (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010), hlm. 176-178.

Selain itu, ketidaktepatan waktu dari segi kehadiran karyawan pada pagi hari, karena masih ada sebagian karyawan yang datang terlambat ataupun tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan. Kemudian, Sebahagian karyawan masih ada yang acuh tak acuh kepada pelanggan ataupun tamu yang datang ke perusahaan.

Dengan demikian dapat dilihat, dengan kurangnya ketelitian dan kurangnya karyawan membuat kinerja karyawan akan menurun dan akan berakibat pada perusahaan itu sendiri.

Fenomena tersebut dapat diperkuat berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Soleh selaku Juru Bayar Pensiun yang dulunya menjabat sebagai Kepala Bagian sumber daya manusia (SDM), Beliau mengatakan bahwa:

Kinerja karyawan perusahaan ini sudah terlaksana dengan baik, sesuai dengan *job description* yang ditetapkan. Namun, disisi lain terkadang masih ada keluhan dari para pelanggan mengenai pengiriman barang yang telat akibat kurangnya ketelitian karyawan tersebut. Selain itu beliau juga membenarkan, ketika pelanggan ramai terkadang karyawan kewalahan dalam melayani masyarakat, dan hal tersebut dapat memperlambat kinerja karyawan itu sendiri.⁵

Terlihat dari fenomena yang terjadi pada kinerja karyawan perusahaan PT Pos (Persero) Cabang Padangsidempuan maka untuk mencapai kemajuan perusahaan atau organisasi tentunya didukung oleh kinerja karyawan yang baik. Seseorang dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik, manakala mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran dengan atau menurut standar yang ditentukan dengan penilaian kinerja,

⁵Wawancara dengan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan Bagian Juru Bayar Pensiun Bapak Soleh, Tanggal 3 Maret 2017.

dengan kata lain akan mendorong karyawan untuk bersaing memperoleh penghargaan, bonus atau dipromosikan ke jabatan yang lebih baik.

Perlu diketahui kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *nonprofit oriented* yang dihasilkan selama satu periode tertentu.⁶ Agar perusahaan mampu bersaing dan memiliki kinerja perusahaan yang baik maka dapat didukung dengan mengimplementasikan *total quality mangement* (TQM).

Total quality management (TQM) adalah pendekatan organisasi secara menyeluruh untuk meningkatkan kualitas semua proses, produk dan pelayanan organisasi yang berkesinambungan. Menurut Direktur General Electric (GE), John F. Welch Jr yang dikutip oleh Herry Sutanto dan Khaerul Umam, kualitas merupakan jaminan terbaik atas kesetiaan nasabah atau pelanggan, pertahanan terkuat dalam menghadapi persaingan asing, satu-satunya jalan menuju pertumbuhan perusahaan dan menuju pendapatan yang langgeng.⁷

Total quality management (TQM) memiliki beberapa komponen-komponen untuk mendukung penerapan sistem *total quality management* (TQM) itu sendiri, antara lain: fokus pada kepuasan pelanggan, komitmen jangka panjang, obsesi terhadap kualitas atau mutu, kerja sama tim, perbaikan secara berkesinambungan, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja.

⁶Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 226.

⁷Herry Sutanto & Khaerul Umam, *Manajemen Pemasaran Bank Syariah* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2013), hlm. 280.

Schaffer dan Thomson menyatakan bahwa survei yang dilakukan oleh Boston Consulting Company terhadap 500 perusahaan, menunjukkan bahwa sepertiga perusahaan memperoleh peningkatan kinerja yang signifikan dengan penerapan *total quality management* (TQM).⁸

Musran Muniju dalam penelitiannya yang berjudul *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT Telkom Tbk, Cabang Makassar)/2010*. Mengatakan bahwa:

Penelitian ini membuktikan bahwa variabel praktik *total quality management* (TQM) yang terdiri dari: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.⁹

Selanjutnya Said Alhudri & Meyzy Heriyanto dalam penelitiannya yang berjudul *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang*. Menyatakan bahwa:

Total quality management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari empat dimensi, yakni fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, partisipasi dan pemberdayaan serta pendidikan dan pelatihan.¹⁰

Didalam penelitian ini, komponen yang diteliti dan dijadikan sebagai variabel X adalah fokus pada kepuasan pelanggan (X_1), pendidikan dan

⁸Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hlm. 98.

⁹Musran Muniju, "*Praktik Total Quality Manajement (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada PT Telkom Tbk, Cabang Makassar)*", (Skripsi Universitas Hasanuddin Makassar, 2010), hlm. 193.

¹⁰Said Alhudri & Meyzi Heriyanto, "*Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang*", *Jurnal Fisip*, vol. 5 no. 2 (*id.portalgaruda.org/diakses*, 20 januari 2017pukul 17.15).

pelatihan (X_2), perbaikan sistem berkesinambungan (X_3), serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4).

Fokus pada kepuasan pelanggan merupakan konsep mengenai mutu dan pelanggan diperluas. Untuk dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, langkah awal yang harus dilakukan, yaitu mengidentifikasi siapa pelanggan perusahaan, apa kebutuhannya, dan keinginan mereka. Karena kebanyakan pelanggan banyak yang mengeluh disebabkan para karyawan tidak mengetahui apa yang diinginkan pelanggan tersebut.

Agar para pelanggan tersebut merasakan kenyamanan serta kepuasan maka dibutuhkan yang namanya pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Pendidikan dan pelatihan adalah elemen organisasi sangat diperlukan untuk mengadakan perubahan budaya agar penerapan *total quality management* (TQM) bisa berjalan baik. Apabila pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan baik maka perusahaan tersebut akan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dan diperlukan perbaikan secara terus-menerus.

Untuk dapat sukses setiap perusahaan perlu melakukan melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Karena setiap konsumen akan selalu mengalami perubahan, apalagi saat sekarang ini banyak sekali produk atau jasa yang menyamai PT Pos, banyak perusahaan lain yang berlomba-lomba dalam meningkatkan produk/jasa mereka. Oleh karena itu PT Pos harus mampu mengikuti gerak perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen. Maka perusahaan harus mendengarkan apa saja keinginan ataupun masukan-masukan yang diberikan oleh konsumen atau pelanggan.

Agar dapat meningkatkan perbaikan secara terus-menerus yang lebih efektif maka diperlukan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sebab, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan ini adalah orang-orang yang terjun langsung dalam situasi pekerjaan, serta dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Dengan demikian perusahaan yang menerapkan *total quality management* (TQM) bertujuan untuk memenuhi kepuasan konsumen melalui perbaikan kualitas produk atau jasa dan harapan pelanggan, tuntutan perubahan lingkungan dan tuntutan perusahaan itu sendiri. Karena *total quality management* (TQM) memberikan peralatan untuk menjawab setiap tantangan global dan mengarahkan perusahaan.

Total quality management (TQM) dapat berjalan dengan baik maka dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa. Yakni dengan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Hal ini dibuktikan didalam teori *total quality management* (TQM) menurut Stamatis yang dikutip oleh M. Nur Nasution mendefinisikan sabagai suatu sistem manajemen strategis dan integratif, yang melibatkan semua manajer dan karyawan serta menggunakan metode-metode kuantitatif dan kualitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan

berbagai proses agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.¹¹

Jadi dalam peningkatan kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan dimana karyawan dituntut untuk melakukan tugas dengan baik, tetapi berdasarkan pengamatan, terdapatnya kinerja perusahaan maupun karyawan yang rendah hal ini disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem manajemen perusahaan yang gagal.

Dengan adanya implementasi *total quality managment* (TQM) diharapkan mampu mengubah dan mengembangkan sistem manajemen perusahaan tersebut dengan memfokuskan karyawan sebagai pelaksana yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dan mengambil judul **“Pengaruh Implementasi *Total Quality Manajement* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang Padangsidempuan.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dapat diidentifikasi dalam beberapa masalah yaitu : “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan”. Antara lain:

¹¹ M. Nur Nasution, *Manajemen Jasa Terpadu (Total Service Management)*, (Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 136.

1. Kurangnya tingkat ketelitian karyawan dalam hal pengiriman barang sehingga akan menyebabkan pelanggan akan beralih ke perusahaan lain.
2. Seringnya karyawan bolak balik kantor hanya untuk memperjelas alamat pengiriman barang.
3. Kurangnya tingkat kedisiplinan yakni dari segi tidak tepat waktu dalam pengiriman barang.
4. Kinerja menurun disebabkan terkadang karyawan kewalahan dalam melayani pelanggan yang ramai.

C. Batasan Masalah

Dari beberapa masalah yang teridentifikasi pada penelitian ini, dan dengan keterbatasan kemampuan, waktu, tempat dan dana yang dimiliki penulis, maka perlu dilakukan batasan masalah agar pembahasan ini lebih terarah dan terfokus pada permasalahan yang dikaji. Dimana penelitian ini akan dibatasi pada 4 variabel bebas (independen) yakni fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan secara berkesinambungan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Dan satu variabel terikat (dependen) yaitu kinerja karyawan. Serta tempat penelitian ini akan dibatasi hanya pada Kantor Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan. Penelitian ini dibatasi agar dapat mengungkapkan masalahnya secara cermat, tuntas serta mendalam.

D. Definisi operasional variabel

Variabel adalah fenomena yang bervariasi dalam bentuk, kualitas, kuantitas mutu standard dan sebagainya.¹² Jadi dalam penelitian ini variabel dapat didefinisikan objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.

Dalam penelitian terdapat variabel penyebab (X) atau variabel bebas (*independent variable*) dan variabel akibat (Y) atau variabel terikat, tergantung, atau (*dependent variable*).

Untuk menghindari kesalahpahaman, terdapat istilah yang digunakan dalam penelitian, maka dibuatlah definisi operasional variabel guna menerangkan beberapa istilah sebagai berikut :

Tabel I.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel TQM	Defenisi Variabel	Indikator	Skala
Fokus pada kepuasan pelanggan (X_1)	Fokus kepuasan pada pelanggan adalah menempatkan karyawan untuk berhubungan langsung dengan pelanggan dan memberdayakan karyawan untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan para pelanggan. ¹³ Dalam penelitian ini fokus pada kepuasan pelanggan adalah upaya karyawan agar para pelanggan merasakan	a. Visi, komitmen dan suasana b. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah c. Memanfaatkan informasi d. Mendekati para pelanggan ¹⁴	Ordinal

¹²M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya, Edisi Pertama* (Jakarta: Kencana, 2006), hlm. 59.

¹³M. Nur Nasution, *Op.Cit.*, hlm. 106.

¹⁴*Ibid.*, hlm. 127.

	kepuasan akan kinerja karyawan.		
Pendidikan dan pelatihan (X_2)	Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. pelatihan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. ¹⁵ Dalam penelitian ini pendidikan dan pelatihan adalah hal yang paling penting agar para karyawan memiliki pengetahuan serta wawasan yang luas dan terlatih.	<ul style="list-style-type: none"> a. Kualitas angkatan kerja yang ada b. Persaingan global c. Perubahan cepat dan terus-menerus d. Perubahan keadaan demografi e. Masalah-masalah ahli teknologi¹⁶ 	Ordinal
Perbaikan secara berkesinambungan (X_3)	Perbaikan berkesinambungan merupakan setiap produk memanfaatkan proses tertentu dalam suatu sistem sehingga perlu diperbaiki secara terus-menerus. ¹⁷ Dalam penelitian ini perbaikan secara berkesinambungan adalah upaya perusahaan agar tetap bertahan dari para pesaing. Dan para pelanggan tetap bertahan pada perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Komunikasi b. Memperbaiki masalah c. Memandang ke Hulu d. Dokumentasi kemajuan dan masalah e. Memantau perubahan¹⁸ 	Ordinal
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4)	Pelibatan dan keterlibatan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan dapat	<ul style="list-style-type: none"> a. Keinginan manajer dan penyelia b. Melatih penyelia dan karyawan c. Komunikasi dan umpan balik d. Penghargaan dan 	Ordinal

¹⁵R. Wayne, Mondy, *Manajemen Sumber Data manusia, Jliid 1 Edisi 10* (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 210.

¹⁶Fandy Tjibtono & Diana Anastasia, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 35-36.

¹⁷Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan) edisi 4* (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 610.

¹⁸Fandy Tjibtono & Diana Anastasia, *Op. Cit.*, hlm. 33-34.

	diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. ¹⁹ Dalam penelitian ini adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah adanya hubungan antar karyawan sehingga dapat menciptakan kerjasama yang baik guna untuk kelangsungan perusahaan.	pengakuan ²⁰	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja menurut Indra Bastian adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (<i>strategic planning</i>) suatu organisasi. ²¹ Dalam penelitian ini kinerja karyawan adalah upaya ataupun pengorbanan seseorang guna untuk mendapatkan imbalan dan menghasilkan suatu tujuan tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Quality</i> (kualitas/mutu) b. <i>Quantity</i> (jumlah yang dihasilkan) c. <i>Timelines</i> (waktu yang dikehendaki) d. <i>Cost effectiveness</i> (penggunaan sumber daya)²² 	Ordinal

E. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

¹⁹*Ibid.*, hlm., 174.

²⁰M. Nur Nasution, *Op.,Cit.*, hlm. 174.

²¹Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 226.

²²Edy Sutrisno, *Op.,Cit.*, 178-180.

1. Apakah ada pengaruh fokus pada kepuasan pelanggan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan?
2. Apakah ada pengaruh pendidikan dan pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan?
3. Apakah ada pengaruh perbaikan secara berkesinambungan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan?
4. Apakah ada pengaruh adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan?
5. Apakah ada pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara variabel X_1 (fokus pada kepuasan pelanggan), X_2 (pendidikan dan pelatihan), X_3 (perbaikan secara berkesinambungan), dan X_4 (adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan?

F. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas, maka yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh fokus pada kepuasan pelanggan (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan.

2. Untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.
3. Untuk mengetahui pengaruh perbaikan secara berkesinambungan (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.
4. Untuk mengetahui pengaruh adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.
5. Untuk mengetahui secara simultan (bersama-sama) antara variabel X_1 (fokus pada kepuasan pelanggan), X_2 (pendidikan dan pelatihan), X_3 (perbaikan secara berkesinambungan), dan X_4 (adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.

G. Manfaat Penelitian

1. Akademik
 - a. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan bagi penulis di bidang manajemen sumber daya manusia. Serta sebagai media untuk membuktikan aplikasi teori yang dipelajari ketika duduk dibangku perkuliahan dengan fakta yang terjadi di lapangan. Dan dapat

memenuhi syarat untuk menyelesaikan studi pada Institut Agama Islam Negeri Padangsidimpuan, Jurusan Ekonomi Syariah.

b. Bagi Peneliti Lain

Sebagai sumber bacaan dan tambahan ilmu pengetahuan untuk kedepannya. Dan dapat memberikan bahan masukan untuk mengembangkan pengetahuan mengenai pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan komponen lain apabila ingin melakukan penelitian.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan atau pertimbangan untuk menjadi perusahaan yang lebih maju dan dapat mencapai strategi perusahaan tersebut. Bagi perusahaan diharapkan penelitian ini sebagai masukan atau saran, mengembangkan, dan memberikan kontribusi pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan agar kedepannya lebih baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

3. Pihak lain (Diluar Akademik) Yakni Bagi Masyarakat

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai informasi tentang pentingnya *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada suatu instansi ataupun perusahaan serta dapat menerapkannya didunia pekerjaan juga wawasan dalam suatu bidang pekerjaan.

H. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dibuat dengan tujuan untuk mempermudah penulisan dalam menyusun skripsi. Adapun sistematika pembahasan yang dibuat yaitu:

BAB I, merupakan pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah.pada kinerja karyawan dimana fenomena yang terjadi pada kinerja karyawan tersebut kurang ketelitian, maksudnya adalah seringnya karyawan bolak-balik kantor hanya ingin memperjelas alamat pengiriman barang serta karyawan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, Selain itu, ketidaktepatan waktu dari segi kehadiran karyawan pada pagi hari, karena masih ada sebagian karyawan yang datang terlambat ataupun tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan perusahaan. Kemudian, Sebahagian karyawan masih ada yang acuh tak acuh kepada pelanggan ataupun tamu yang datang ke perusahaan.

Dapat dilihat bahwa, dengan kurangnya ketelitian dan kurangnya karyawan membuat kinerja karyawan akan menurun dan akan berakibat pada perusahaan itu sendiri.

Dengan demikian maka penulis tertarik melakukan penelitian dan mengambil judul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Manajement* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos (Persero) Indonesia Cabang Padangsidimpuan.” Penelitian ini dibatasi pada satu variabel terikat yaitu Kinerja (Y), yang dilakukan melalui variabel terikat Implementasi *Total Quality Manajement* yang terdiri dari: fokus pada kepuasan pelanggan (X_1),

pendidikan dan pelatihan (X_2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_3) serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4). Berdasarkan fenomena yang terjadi maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh implementasi *total quality manajement* (TQM) yang terdiri dari fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Pos (Persero) Indonesia Cabang Padangsidimpuan baik secara parsial maupun simultan. Dengan adanya rumusan masalah tersebut maka akan tercapai tujuan penelitian yakni mengetahui pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas yang telah dijelaskan sebelumnya. Hasil dari penelitian nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat baik untuk peneliti, pihak perusahaan, pihak kampus maupun masyarakat.

BAB II, dalam BAB ini membahas tentang landasan teori (tinjauan umum) permasalahan yang diteliti yakni teori-teori yang menyangkut variabel terikat dan variabel bebas. Dimulai dengan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) kemudian dilanjutkan dengan variabel bebas yakni Implementasi *Total Quality Manajement* yang terdiri dari: fokus pada kepuasan pelanggan (X_1), pendidikan dan pelatihan (X_2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_3) serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4). Untuk mendukung teori-teori yang ada, maka disertakan juga penelitian terdahulu dan kerangka pikir.

BAB III, membahas tentang metode penelitian. Penelitian ini berlokasi di Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan, yang beralamat di Jalan Merdeka No. 05 Padangsidempuan 22719. No Telepon (0634) 24004, kode kantor 22700, dan alamat website:posindonesia.co.id. Sedangkan waktu penelitian dimulai dari Bulan Juni 2017 sampai dengan selesai. Adapun jenis penelitian kuantitatif dengan populasi seluruh karyawan PT Pos yang berjumlah 32 karyawan dari jumlah tersebut maka akan di ambil sampel dengan menggunakan populasi sampel 32 sampel tersebut didapatkan dari hasil wawancara dan angket. Setelah data tersebut terkumpul, maka akan diolah menggunakan SPSS versi 22.

BAB IV, membahas tentang sejarah, struktur organisasi PT Pos (Persero) Indonesia dan hasil penelitian terkait dengan pengaruh implementasi *total quality manajement* di PT Pos (Persero) Indonesia Cabang Padangsidempuan.

BAB V, merupakan BAB penutup dari keseluruhan isi skripsi yang memuat kesimpulan sesuai dengan rumusan masalah disertai dengan saran-saran kemudian dilengkapi literatur.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kerangka Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Lawler dan Porter yang dikutip oleh Edy Sutrisno dalam bukunya *Budaya Organisasi* menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas. Prawirasentono mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²³

Menurut Miner yang dikutip oleh Edy Sutrisno dalam bukunya *Budaya Organisasi*, mengatakan bahwa kinerja adalah bagaimana orang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.²⁴

Dalam hal ini terdapat tiga kelompok karyawan sesuai dengan fungsinya, yakni kelompok pembuatan strategis atau kebijakan organisasi, administrasi, dan pelaksana operasi.

²³Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hlm. 170.

²⁴*Ibid.*, hlm. 172.

Karena perilaku dalam melaksanakan tugas tersebut mempengaruhi kinerja seseorang, dan akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi.

Perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik. Bila suatu organisasi mempunyai sumber daya manusia yang mempunyai tanggungjawab yang tinggi, moral yang tinggi, hukum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik dan pada gilirannya kinerja organisasi akan membaik pula. Artinya peran manusia adalah mutlak dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi yang tinggi disebut sebagai orang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

b. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk rasa, kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksana kerja atau hasil unjuk kerja.

Menurut Veithzal Rivai yang dikutip oleh Suwatno dan Donny Juni Priansa dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi publik dan bisnis, penilaian kinerja mengacu pada suatu

sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.²⁵ Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Dalam Islam memilih seorang pekerja atau karyawan harus betul-betul didasarkan pada kualitas, integritas, loyalitas dan perilaku keagamaannya. Seseorang yang telah diberikan suatu amanah untuk bekerja harus benar-benar dapat bekerja dengan baik dan jujur sesuai dengan bidang dan keahliannya, sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-qur'an:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ
مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.²⁶ (QS.Al-Qaṣaṣ:26).

Menurut Dwi Suwiknyo berdasarkan pada QS.Al-Qaṣaṣ:26:

Seseorang boleh mengangkat pekerja dan menjadi pekerja atas suatu pekerjaan. Pekerjaan berhak mendapatkan upah atas pekerjaan yang telah diselesaikannya. Begitu juga sebaliknya, pemberi pekerjaan memiliki kewajiban untuk membayar upah kepada pekerja tersebut.²⁷

²⁵Suwatno, & Donny Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 196.

²⁶Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahannya* (Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2010), hlm. 388.

²⁷Dwi Suwiknyo, *Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 110-112.

Jadi di dalam Islam, menuntut umatnya bekerja secara yang disyariatkan atau dibenarkan menurut syarak untuk menjamin kebaikan bersama dengan mengelakkan dari meminta-minta dan sebaliknya hendaklah berdikari sendiri atau berusaha sendiri. Islam senantiasa memandang berat dan menyeru umatnya untuk bekerja dan berusaha mencari rezeki.

Islam tidak mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau berusaha keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan Allah yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak di dunia-akhirat.

Jadi Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe yang dikutip oleh Suwatno, & Donny Juni Priansa dalam bukunya Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.²⁸

Penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis mengenai kinerja karyawan. Penilaian formal seharusnya bukan menjadi satu-satunya cara yang digunakan. Dimana sistem penilaian kinerja formal biasanya berjangka 6 bulan sampai 1 tahun. Ini terlalu lama bagi karyawan untuk bekerja tanpa umpan balik.

Penilaian kinerja saat ini digunakan untuk dua alasan utama: untuk memberi umpan balik dan untuk tujuan evaluasi. Dimana

²⁸Suwatno, & Donny Juni Priansa, *Op.Cit.*, hlm. 197.

penilaian kinerja yang digunakan sebagai umpan balik, penilaian kinerja juga memberikan informasi mengenai kebutuhan perkembangan.²⁹ Kebutuhan pembinaan dan pelatihan karyawan diberikan perhatian secara khusus. Selain itu, penilaian kinerja dipakai untuk membuat keputusan evaluatif mengenai karyawan. Keputusan tentang promosi, transfer, penurunan pangkat, dan pemecatan dibuat atas dasar informasi yang diperoleh selama proses penilaian kinerja.

Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Edy Sutrisno dalam bukunya Budaya Organisasi, mengajukan 6 kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:³⁰

- 1) *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil yang dilaksanakan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3) *Timeliness*. Merupakan sejauh mana sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) *Cost Effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan

²⁹Patricia Buhler. *Management Skill dalam 24 Jam*(Jakarta: Prenada, 2007). hlm. 207.

³⁰Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hlm. 179-180.

material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

- 5) *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- 6) *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja bawahan.

Yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan dalam penelitian ini antara lain:

- 1) *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil yang dilaksanakan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- 2) *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
- 3) *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- 4) *Cost Effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

a) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh Suwatno, & Donny Juni Priansa, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai antara lain:³¹

- (1) *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- (2) *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- (3) *Placement Decision*. Merupakan promosi, transfer, dan demotion.
- (4) *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
- (5) *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.
- (6) *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi.
- (7) *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

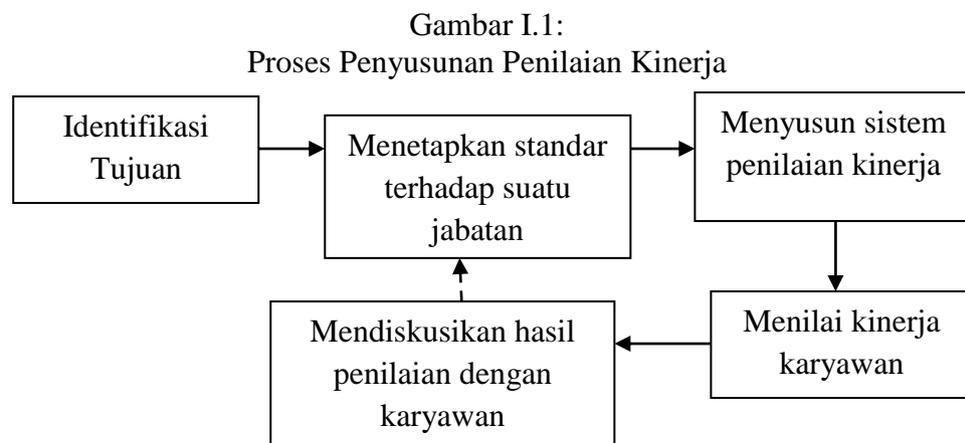
³¹Suwatno & Donny Juni Priansa, *Op.Cit.*,hlm. 197-198.

(8) *External Challenges*. Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.

(9) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan keorganisasian maupun bagi karyawan itu sendiri.

b) Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe yang dikutip oleh Suwatno dan Donny Juni Priansa terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar dibawah ini:³²



c. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. Evaluasi prestasi ini secara formal mempunyai beberapa fungsi. Pertama, evaluasi prestasi dapat digunakan untuk menilai efektifitas seleksi karyawan. Jika setelah pelatihan atau pengembangan karyawan menunjukkan kemajuan prestasi maka pelatihan menunjukkan tanda-tanda efektif. Kedua, evaluasi prestasi dipakai

³²*Ibid.*, hlm. 203.

sebagai dasar penggajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan. Ketiga, evaluasi prestasi dapat memberikan umpan balik kepada karyawan. Umpan balik tersebut bermanfaat untuk mengembangkan perencanaan dimasa datang.³³

Adapun manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:³⁴

- 1) Meningkatkan prestasi karyawan
- 2) Standar Kompensasi yang Layak
- 3) Penempatan Karyawan
- 4) Pelatihan dan pengembangan
- 5) Jenjang Karier
- 6) Penataan Staf
- 7) Minimnya data informasi
- 8) Kesalahan Desain Pekerjaan
- 9) Peluang Kerja yang Adil
- 10) Tantangan eksternal

2. Total Quality Management (TQM)

a. Pengertian Total Quality Management (TQM)

Total quality management (TQM) merupakan sistem yang efektif untuk mengintegrasikan usaha-usaha pengembangan kualitas, pemeliharaan kualitas dan perbaikan kualitas ataupun mutu dari berbagai kelompok dalam organisasi, sehingga meningkatkan

³³Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Prilaku Organisasi*, edisi 12 (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 312.

³⁴Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CV. Andi, 2008), hlm. 123-125.

produktifitas dan pelayanan ke tingkat yang paling ekonomis yang menimbulkan kepuasan semua pelanggan.³⁵

Total quality management (TQM) juga merupakan budaya organisasi yang ditentukan dan mendukung upaya terus-menerus untuk memuaskan pelanggan melalui sistem peralatan, teknik, dan pelatihan terpadu. Hal ini mencakup perbaikan secara terus menerus proses organisasi yang menghasilkan produk dan jasa bermutu tinggi.

Khaerul Umam dalam bukunya manajemen perbankan syariah menyatakan bahwa:

Total quality management (TQM) merupakan sistem manajemen yang melibatkan semua unsur dan aspek dalam perusahaan, mulai top pimpinan (*top management*) sampai dengan pelaksana teknis (*operator buttom up management*).³⁶

Vincent Gaspersz dalam bukunya *Total Quality Management* (TQM) mendefenisikan *total quality management* adalah:

Suatu cara untuk meningkatkan performasi secara terus-menerus pada setiap level operasi, dalam setiap era fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua SDM dan modal yang tersedia. Fokus utama manajemen mutu terpadu adalah kepuasan pelanggan terhadap mutu atau jasa perusahaan.³⁷

Mears yang dikutip oleh Edy Sutrisno mendefenisikan *total quality management* (TQM) sebagai suatu sistem yang dilaksanakan dalam jangka panjang dan terus-menerus untuk memuaskan konsumen dengan meningkatkan kualitas produk perusahaan.³⁸

³⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001) hlm. 222.

³⁶Khaerul Umam, *Op.Cit.*, hlm. 46.

³⁷Vincent Gaspersz, *Total Quality Management* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 56.

³⁸Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hlm. 91.

Total quality management (TQM) menurut Tjibtono & Anastasia Diana yang dikutip oleh Husaini Usman ialah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan terus-menerus atas jasa, manusia, produk dan lingkungan.³⁹

Menurut Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Budaya Organisasi* mengatakan bahwa:

Program *total quality management* memiliki suatu instrument yang dapat digunakan secara berhasil atau tidak tergantung pada penggunaannya. Faktor manusia yakni kinerja karyawan tidak dapat diabaikan dan dilepas begitu saja. Justru faktor inilah yang dapat menentukan keberhasilan suatu sistem *total quality management*. Sehingga *total quality management* sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat menentukan keberlangsungan suatu organisasi.⁴⁰

Kemudian dalam kasus perusahaan-perusahaan di Indonesia, survei yang dilakukan TQM Consultant terhadap 25 perusahaan di Indonesia menunjukkan hasil bahwa sebagian besar perusahaan (lebih dari 80%) menyatakan bahwa alasan utama penerapan TQM, yaitu meningkatkan daya saing dan untuk meningkatkan kualitas produk. Survei juga menunjukkan bahwa 80% perusahaan yang menerapkan TQM memperoleh hasil sangat memuaskan dan 60% hasilnya memuaskan.⁴¹

Jadi penerapan *total quality management* ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya karena sistem ini mengandalkan sumber

³⁹ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Edisi 4 (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 601.

⁴⁰ Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hlm. 101-102.

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 98-99.

daya manusia dan berfokus pada mutu serta kualitas produk untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

b. Prinsip *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Hensler dan Brunell yang dikutip oleh Husaini Usman ada empat prinsip utama dalam *total quality management* (TQM), yaitu sebagai berikut:⁴²

- 1) Kepuasan Pelanggan
- 2) Respek terhadap setiap orang
- 3) Manajemen berdasarkan fakta
- 4) Perbaikan secara terus-menerus

c. Komponen-Komponen *Total Quality Management* (TQM)

Menurut Edy Sutrisno untuk mendukung penerapan ataupun implementasi *total quality management* (TQM), terdapat sepuluh komponen-komponen pendukung yang harus diperhatikan, antara lain:⁴³

- 1) Fokus pada pelanggan
- 2) Obsesi terhadap kualitas atau mutu
- 3) Pendekatan ilmiah
- 4) Komitmen jangka panjang
- 5) Kerja sama tim
- 6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan
- 7) Pendidikan dan pelatihan
- 8) Kebebasan yang terkendali

⁴²*Ibid.*, hlm. 607-609.

⁴³Edy Sutrisno, *Op. Cit.*, hlm., 176-178.

9) Kesatuan tujuan

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja

Menurut Creech yang dikutip oleh Edy Sutrisno menyatakan bahwa agar penerapan *total quality management* (TQM) berhasil, empat kriteria berikut harus dipenuhi perusahaan, yaitu:⁴⁴

- 1) Harus didasarkan atas kesadaran terhadap pentingnya kualitas.
- 2) Harus memiliki sifat kemanusiaan yang kuat yang tercermin pada cara pekerja diperlakukan, diikut sertakan dan diberi inspirasi.
- 3) Harus didasarkan pada pendekatan desentraliasi dengan memberikan pemberdayaan dan keterlibatan para pekerja pada semua level.
- 4) Harus dilaksanakan secara menyeluruh yang melibatkan seluruh elemen perusahaan.

d. Manfaat dari *Total Quality Management* (TQM)

Total quality management (TQM) merujuk pada budaya organisasi yang didedikasikan pada perbaikan yang berkelanjutan dan produksi produk dan jasa yang berkualitas tinggi, yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan konsumen yang lebih tinggi.⁴⁵ Implementasi konsep *total quality management* memberikan beberapa manfaat utama bagi perusahaan, yaitu:⁴⁶

- 1) Meningkatkan indeks kepuasan kualitas pelayanan.

⁴⁴*Ibid.*, hlm. 95.

⁴⁵John M. Ivancevich, *dkk., Prilaku dan Manajemen Organisasasi*, Edisi Ketujuh (Jakarta: Erlangga, 2006), hlm. 204.

⁴⁶M.Nur Nasution, *ManajemenJasa Terpadu : Total Service Management* (Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 138.

- 2) Meningkatkan produktifitas dan efesiensi perusahaan.
- 3) Meningkatkan laba.
- 4) Meningkatkan pangsa pasar.
- 5) Meningkatkan moral dan semangat karyawan.
- 6) Serta meningkatnya keputusan pelanggan.

3. Fokus Pada Kepuasan Pelanggan

a. Identifikasi Pelanggan

Orang dan organisasi di dalam lingkungan yang membeli barang atau jasa dari organisasi adalah pelanggan (*customer*).⁴⁷ Pelanggan merupakan pihak yang penting, karena mereka dapat menentukan keberhasilan organisasi tersebut.

Untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, terlebih dahulu diidentifikasi jenis-jenis pelanggan tersebut. Pada dasarnya, dikenal tiga jenis golongan pelanggan dalam sistem kualitas modern.

Pada dasarnya dikenal tiga jenis golongan pelanggan dalam kualitas modern, yaitu:⁴⁸

- 1) Pelanggan internal. Pelanggan internal adalah orang yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performansi pekerjaan (perusahaan kita). Bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutmen, dan karyawan merupakan contoh dari pelanggan internal.

⁴⁷Richard L. Daft, *Management*, Edisi 6 (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hlm. 114.

⁴⁸M. Nur Nasution, *Op. Cit.*, hlm. 102.

- 2) Pelanggan antara. Pelanggan antara mereka yang bertindak atau berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk. Distributor yang mendistribusikan produk-produk agen-agen perjalanan yang memesan kamar hotel menerima pesanan tempat dari agen perjalanan.
- 3) Pelanggan eksternal. Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, yang sering disebut sebagai pelanggan nyata. Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan.

Kunci membentuk fokus kepuasan pada pelanggan adalah menempatkan karyawan untuk berhubungan langsung dengan pelanggan dan memberdayakan karyawan untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk memuaskan para pelanggan. Jadi, interaksi antara karyawan dan pelanggan merupakan unsur yang sangat penting dalam pembentukan fokus pada pelanggan.⁴⁹

Fokus pada pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk memproduksi produk sesuai keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan.

b. Prinsip Dasar Kepuasan Pelanggan

Banyak pakar memberikan definisi mengenai kepuasan pelanggan. Day (dalam Tse dan Wilton) yang dikutip oleh M. Nur Nasution menyatakan bahwa, kepuasan atau ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidakpuasan yang

⁴⁹*Ibid.*, hlm., 106.

dirasakan antara harapan sebelumnya (atau normal kinerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya.⁵⁰

Karena kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan ekspektasi mereka, kita sebagai pemasok produk perlu mengetahui beberapa faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan adalah sebagai berikut:

- 1) “Kebutuhan dan Keinginan” yang berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan pelanggan ketika ia sedang mencoba melakukan transaksi dengan produsen/pemasok produk (perusahaan). Jika pada saat itu kebutuhan dan keinginannya besar, harapan atau ekspektasi pelanggan akan tinggi, demikian pula sebaliknya.
- 2) Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dari perusahaan maupun pesaing-pesaingnya.
- 3) Pengalaman dari teman-teman, dimana mereka akan menceritakan kualitas produk yang dibeli oleh pelanggan itu. Hal ini jelas mempengaruhi persepsi pelanggan, terutama pada produk-produk yang dirasa berisiko tinggi.
- 4) Komunikasi melalui iklan dan pemasaran juga mempengaruhi persepsi pelanggan.

Mutu berdasarkan konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan harus dipenuhi setiap saat jika organisasi atau perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal.

⁵⁰*Ibid.*, hlm. 104.

Pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan ada beberapa unsur yang penting dalam kualitas yang ditetapkan pelanggan, yaitu:⁵¹

- 1) Pelanggan haruslah merupakan prioritas utama organisasi. Kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kepuasan pelanggan.
- 2) Pelanggan yang dapat diandalkan adalah pelanggan yang membeli berkali-kali dari organisasi yang sama. Pelanggan yang puas dengan kualitas produk atau jasa yang dibeli dari suatu organisasi menjadi pelanggan yang dapat diandalkan.
- 3) Kepuasan pelanggan dijamin dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi. Kepuasan berimplikasi pada perbaikan terus-menerus sehingga kualitas harus diperbaharui setiap saat agar pelanggan tetap puas dan loyal.

Oleh karena kepuasan pelanggan merupakan prioritas paling utama dalam *total quality management*, maka dalam suatu perusahaan harus memiliki fokus pada pelanggan. Fokus pada pelanggan merupakan upaya perusahaan untuk memproduksi produk sesuai dengan keinginan pelanggan untuk memuaskan pelanggan.

Misi utama *total quality management* adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Menurut Peter & Waterman yang dikutip oleh Husaini Usman semua organisasi yang ingin mempertahankan keberadaannya

⁵¹Fandy Tjibtono & Diana Anastasia, *Op.Cit.*, hlm. 28.

harus beroperasi pada mutu. Mutu haruslah sesuai dengan persyaratan yang diinginkan pelanggan.

Karena dalam Islam kita selaku hamba Allah dianjurkan untuk senantiasa menambah kualitas iman dan taqwa kita kepada Allah. Sebagaimana Firman-Nya dalam surat Al-Baqarah ayat 197 :

وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمُهُ اللَّهُ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ
الزَّادِ التَّقْوَىٰ وَاتَّقُونِ يَا أُولِيَ الْأَلْبَابِ ﴿١٩٧﴾

Artinya: “.....Dan apa yang kamu kerjakan berupa kebaikan, niscaya Allah mengetahuinya. Berbekallah, dan sesungguhnya sebaik-baik bekal adalah takwa dan bertakwalah kepada-Ku hai orang-orang yang berakal.”⁵²(QS. Al-Baqarah: 197)

Berdasarkan ayat diatas dimana ini memberikan sebuah petunjuk kepada umat Islam agar menjadi seorang mu`min yang memiliki berbagai kekuatan, baik dari segi ekonomi, intelektual, keyakinan, kebudayaan, produktifitas dan ilmu pengetahuan. Hal ini sejalan dengan *total quality management* (TQM) dalam hal kualitas yakni dalam perusahaan ini haruslah terobsesi untuk memenuhi kualitas yang diinginkan. Hal ini berarti bahwa semua karyawan harus memperhatikan perspektif bagaimana kita dapat melakukannya dengan baik dengan selalu meningkatkan kualitas iman merupakan

⁵²Departemen Agama, *Op.Cit.*, hlm. 31.

anjuran untuk meningkatkan kualitas serta mutu suatu produk yang telah direncanakan oleh perusahaan.⁵³

Mutu adalah keinginan pelanggan bukan keinginan organisasi. Tanpa mutu yang sesuai dengan keinginan pelanggan, maka organisasi akan kehilangan pelanggannya serta organisasi akan tutup dan bubar.⁵⁴

c. Pengukuran Kepuasan Pelanggan

Adapun karakteristik perusahaan yang sukses dalam membentuk fokus pelanggan adalah sebagai berikut:⁵⁵

1) Visi, komitmen dan suasana

Pimpinan perusahaan selalu menunjukkan sikap dan tindakan bahwa pelanggan sangat penting bagi perusahaan, manajer mempunyai komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan dan menjadikan fokus utama dalam promosi karyawan dan kompensasi.

2) Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.

Karyawan diharapkan mampu dalam mengidentifikasi serta juga diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh para pelanggan.

3) Memanfaatkan informasi dari pelanggan

Informasi merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan terutama informasi dari para pelanggan, yang tujuan akan memperbaiki perusahaan itu sendiri.

⁵³Muhammad Quraish Shihab, *Terjemahan Al-Qur'an (Al- Baqarah)* (Semarang: CV Toha Putra, 1991), hlm. 171.

⁵⁴Husaini Umam, *Op.Cit.*, hlm. 604.

⁵⁵M. Nur Nasution, *Op.Cit.*, hlm. 127.

4) Mendekati para pelanggan

Pelanggan merupakan orang yang sangat penting dalam perusahaan, karena dengan memiliki banyak pelanggan, berarti perusahaan akan mampu mencapai tujuannya. Oleh sebab itu karyawan diharapkan mendekati para pelanggan agar pelanggan merasa dihargai.

4. Pendidikan dan Pelatihan

a. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberikan pengetahuan kepada pembelajar dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.⁵⁶

Pelatihan yang diberikan harus merupakan pelatihan yang bersifat dinamis, fleksibel, dan bisa mendorong kreativitas pekerja. Dengan adanya pelatihan, para pekerja akan selalu siap menghadapi berbagai perubahan, komitmen pekerja yang semakin meningkat, dan mereka akan memiliki rasa percaya diri yang mantap.

Oleh sebab itu pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang mendasar, karena dalam Islam pendidikan adalah hal yang sangat diutamakan, Karena Allah memerintahkan umatnya pertama kali adalah dengan membaca. Karena dengan membaca manusia akan belajar serta mendapatkan pendidikan dan hal ini mampu meningkatkan

⁵⁶R. Wayne, Mondy, *Manajemen Sumber Data manusia*, Jilid 1 Edisi 10 (Jakarta: Erlangga, 2008), hlm. 210.

keterampilan serta profesionalismenya. Allah berfirman dalam QS. Al-Alaq ayat 3-5:

أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Artinya: "Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah (3), yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam (4), Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya (5)".⁵⁷(QS. Al-Alaq ayat 3-5)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa di dalam ayat yang bermula turun ini jelas penilaian yang tertinggi kepada kepandaian membaca dan menulis. Yaitu diajarkan-Nya kepada manusia berbagai ilmu, dibukanya berbagai rahasia, diserahkan-Nya berbagai kunci untuk perbendaharaan Allah, yakni qalam. Dengan pena! Disamping lidah untuk membaca, Tuhan pun mentakdirkan pula bahwa dengan pena ilmu pengetahuan dapat dicatat.⁵⁸ Jadi didalam pendidikan sangat dibutuhkan ilmu pengetahuan untuk meningkatkan kualitas kinerja serta dapat meningkatkan pelatihan yang akan didapatkan oleh para karyawan.

Menurut Suwatno dalam bukunya Manajemen SDM menyatakan bahwa:

⁵⁷Departemen Agama, *Op.Cit.*, hlm. 597.

⁵⁸Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah (Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an)* volume 15 (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 438-445.

Dan tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah “*level of performance*” atau level kerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktifitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya, karyawan yang memiliki level kerja yang rendah atau tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut merupakan karyawan yang tidak produktif.⁵⁹

Jadi apabila pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan baik maka akan menghasilkan kinerja yang memiliki produktifitas yang tinggi dan dapat mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

Terdapat limatolak ukur yang diperlukan dalam pendidikan dan pelatihan, antara lain:⁶⁰

1) Kualitas angkatan kerja yang ada

Angkatan kerja adalah orang-orang yang berharap untuk memiliki pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan baru dipenuhi dari angkatan kerja. Oleh sebab itu kualitas angkatan kerja merupakan hal yang sangat penting. Angkatan kerja yang berkualitas tinggi adalah kelompok yang mengenyam pendidikan dengan baik dan memiliki keterampilan intelektual.

2) Persaingan global

Agar perusahaan dapat memenangkan persaingan global yang ketat, maka perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang lebih baik, dan lebih murah daripada pesaingnya. Untuk itu dibutuhkan strategi yang ampuh dalam persaingan global, yakni dengan melaksanakan pendidikan dan pelatihan.

⁵⁹Suwatno, & Donny Juni Priansa, *Op.Cit.*, hlm. 196.

⁶⁰Fandy Tjibtono & Diana Anastasia, *Op. Cit.*, hlm. 175.

3) Perubahan cepat dan terus-menerus

Perubahan yang terjadi sangat cepat dan berlangsung terus-menerus, pengetahuan dan keterampilan yang masih baru saat ini kemungkinan besok akan usang. Hal inilah yang menyebabkan pendidikan dan pelatihan penting.

4) Perubahan keadaan demografi

Perubahan keadaan demografi menyebabkan pelatihan menjadi semakin penting. Karena pelatihan dibutuhkan untuk melatih karyawan yang berbeda latar belakangnya agar dapat bekerja bersama secara harmonis.

5) Masalah-masalah ahli teknologi

Ahli teknologi adalah perpindahan atau transfer teknologi dari satu obyek ke obyek lain. Ada dua tahap dalam proses alih teknologi, yakni pertama komersialisasi teknologi baru dan difusi teknologi yang membutuhkan pelatihan.

b. Strategi Pembinaan Pelatihan Kerja

Strategi pembinaan pelatihan diarahkan agar pelatihan kerja mampu berfungsi memenuhi tuntutan pasar kerja. Hal ini perlu dilaksanakan sesuai dengan tuntutan dunia kerja, perkembangan teknologi dan perkembangan pembangunan.

Strategi pelatihan kerja menggunakan pendekatan kesisteman dan dibina secara terpadu, berkesinambungan, berperan secara optimal dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai, terampil, disiplin, dan produktif.

Terkadang pendidikan dan pelatihan tidak berjalan dengan apa yang diharapkan, hal ini dibuktikan dengan teori Basir Bathos dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, mengatakan bahwa:

Dari segi program pelatihan masing-masing instansi mempunyai sasaran yang berbeda, tetapi pada praktek kurikulumnya terdapat persamaan-persamaan. Oleh Karena itu sering terjadi pinjam meminjam instruktur oleh instansi-instansi tersebut. Ketentuan ini dapat menimbulkan tumpang tindih dalam program dan pemborosan biaya.⁶¹

Oleh sebab itu perusahaan-perusahaan harus memperbaiki kembali sistem pelatihan karyawan agar tidak terjadi tumpang tindih baik antar satu karyawan dengan karyawan lain maupun dengan sesama perusahaan.

c. Tujuan-Tujuan Spesifik Pelatihan Dari Kepatuhan Kerja

Adapun tujuannya adalah sebagai berikut:⁶²

- 1) Mampu untuk menyebutkan bidang-bidang kepenyeliaan yang dipengaruhi oleh hukum-hukum ketenagakerjaan mengenai diskriminasi.
- 2) Mampu untuk mengidentifikasi tindakan-tindakan yang bisa diterima maupun yang tidak bisa diterima.
- 3) Mampu untuk menyatakan cara mendapatkan bantuan dalam masalah-masalah peluang kerja setara.
- 4) Mampu untuk mendeskripsikan perlunya kita memiliki disiplin, tindakan disipliner dari prosedur-prosedur perselisihan.

Tujuan pembelajaran spesifik yang menghilangkan sebagian keraguan mengenai pelatihan tersebut harus ditetapkan. Dengan tujuan-

⁶¹Basir Bathos, *Op.Cit.*, hlm. 109.

⁶²R. Wayne Mondy, *Op.Cit.*, hlm. 215-216.

tujuan tersebut, para manajer dapat menentukan apakah pelatihan telah berjalan dengan efektif.

5. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

a. Pengertian Perbaikan Sistem Secara berkesinambungan

Perbaikan berkesinambungan merupakan usaha konstan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik terhadap proses produk maupun orang yang melaksanakannya. Untuk mencapai perbaikan yang berkesinambungan manajer senior harus secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan kesempatan dalam perbaikan.

Konsep perbaikan secara terus-menerus dibentuk berdasarkan urutan langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output, misalnya produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus-menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus-menerus adalah menerapkan proses yang andal, dalam arti bahwa barang yang dapat diproduksi diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima, tujuan kedua dari perbaikan proses adalah merancang kembali proses tersebut dengan

memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.⁶³

Dalam Islam dianjurkan untuk selalu melakukan perbaikan secara terus menerus, Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Asy-Syarh: 5-7, yang berbunyi:


 فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ


 فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya:“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan(5). Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan (6). Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan) tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain) (7).”⁶⁴(QS.Al-Asy-Syarh:5-7)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa hal ni berarti sesuatu siklus. Satu siklus dikerjakan dengan sungguh-sungguh, kemudian dikerjakan pula dengan sungguh-sungguh pada ayat 7. Pada ayat tersebut jelas terlihat penting melakukan pekerjaan dengan berulang-ulang dan sungguh-sungguh, sehingga diperoleh hasil yang lebih baik dari pengalaman pekerjaan pertama dan begitulah seterusnya. Artinya untuk jenis produk yang sama tentu didapatkn kesulitan, kemudian dilakukan perbaikan dan dikerjakan dengan sungguh-sungguh diperoleh hasil yang lebih baik. Hasil perbaikan akan menghilangkan beban, memberikan kemudahan,

⁶³Khaerul Umam, *Op.Cit.*, hlm. 47-48.

⁶⁴Departemen Agama, *Op.Cit.*, hlm. 596.

kelapangan dana meningkatkan nama karena pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dan menyelesaikan kesulitan tersebut.⁶⁵

Pendekatan ini hanya akan dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan dimensi yang terpenting dalam perbaikan kualitas dan produktifitas.

Jadi untuk mencapai perbaikan berkesinambungan, manajer senior tidak cukup bila hanya menerima ide perbaikan tetapi juga juga secara aktif mendorong setiap orang untuk mengidentifikasi dan menggunakan perbaikan atau dengan kata lain “never accept the status quo”⁶⁶ dimana pelaksanaan perbaikan berkesinambungan meliputi proses:

- 1) Penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan.
- 2) Pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efektif dan efisien.
- 3) Evaluasi ulang, standarisasi dan penanggulangan proses.

Untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal, manajer harus mengubah organisasi, manajer haruslah selalu melakukan perbaikan dimana perubahan lingkungan eksternal yang semakin cepat, maka manajer harus melakukan perbaikan yang berbeda dan lebih sering atau dengan kata lain mereka harus melakukan perbaikan berkesinambungan yang merupakan usaha konstan untuk mengubah dan membuat sesuatu menjadi lebih baik.

b. Perbedaan Pendekatan Perbaikan dengan Pendekatan Tradisional

⁶⁵Muhammad Quraish Shihab, *Op.Cit.*, hlm. 416-423.

⁶⁶Fandy Tjibtono & Diana Anastasia, *Op.Cit.*, hlm. 30.

Adapun perbedaan-perbedaan pokoknya antara lain:⁶⁷

- 1) Alasan, dimana dalam pendekatan tradisional perbaikan akan terjadi apabila ada pengembangan produk baru dan reaksi terhadap masalah-masalah yang menonjol, sedangkan dalam total quality management manajer memperbaiki setiap aspek dalam sistim organisasi pada setiap kesempatan.
- 2) Pendekatan, dalam hal pendekatan yang dilakukan secara tradisional manajer melakukan perbaikan dengan mencoba-coba, sedangkan dalam *total quality management* manajer menggunakan metode ilmiah untuk mempelajari perubahan yang diusulkan dan akibat yang dapat ditimbulkan.
- 3) Respon terhadap kesalahan, dalam pendekatan tradisional manajer tidak toleran terhadap kesalahan karena memang memandang kesalahan sebagai kegagalan personal dan mereka merespon hal tersebut dengan hukuman menakut-nakuti yang salah, sedangkan dalam *total quality management* kesalahan tidak disukai namun akan tetapi manajer memandang kesalahan kesempatan untuk belajar.
- 4) Perspektif terhadap pengambilan keputusan. Dalam pendekatan tradisional manajer membuat keputusan politis bermanfaat untuk mencapai tujuan jangka pendek personal sedangkan *total quality management* manajer membuat keputusan untuk mendukung tercapainya tujuan strategis jangka panjang.

⁶⁷*Ibid.*, hlm. 31.

- 5) Pendekatan manajerial. Dalam pendekatan tradisional manajer mengadministrasikan sistem yang ada dan memeliharanya sedangkan *total quality management* manajer tertandang melakukan perbaikan strategik untuk memenuhi permintaan dimasa yang akan datang.
- 6) Wewenang, dalam pendekatan tradisional manajer membagikan wewenang dari atas ke bawah melalui peraturan dan kebijakan sedangkan *total quality management* manajer puncak masih memegang wewenang.
- 7) Fokus, pendekatan tradisional manajer berfokus kepada perbaikan hasil bisnis melalui penentuan kuota dan target sedangkan *total quality management* berfokus pada perbaikan hasil melalui perbaikan kemampuan sistem.
- 8) Alat, didalam pendekatan tradisional manajer mendelegasi alat untuk memperbaiki pada staf dan bawahan yang memikirkan bagaimana cara untuk mencapai target yang telah ditetapkan sedangkan *total quality management* manajer mengasumsikan tanggungjawab sebagai alat untuk melaksanakan perbaikan yang dilakukan oleh staf dan bawahan.

Ada lima aktifitas pokok dalam perbaikan berkesinambungan yang menjadi indikator, yaitu:⁶⁸

- 1) Komunikasi, dimana komunikasi ini merupakan aspek yang sangat penting dalam perbaikan berkesinambungan karena tanpa adanya komunikasi maka perbaikan tersebut tidak akan terlaksana dengan

⁶⁸*Ibid.*, hlm. 33-34.

baik khususnya komunikasi dalam kerja sama tim dalam perusahaan tersebut yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- 2) Memperbaiki masalah yang nyata atau tegas, dimana permasalahan yang terjadi sering kali tidak jelas sehingga diperlukan penelitian untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah tersebut, oleh karena itu pendekatan *total quality management* (TQM) ini sangat dibutuhkan.
- 3) Memandang ke hulu, yakni mencari penyebab suatu masalah bukan hanya gejalanya namun apa saja penyebab masalah tersebut.
- 4) Dokumentasi kemajuan dan masalah, yakni pendekatan ini juga sangat penting, karena ini akan menjadi bahan apabila terjadi masalah yang sama kedepannya agar cepat terselesaikan.
- 5) Memantau perubahan, yakni pemantauan secara objektif terhadap kinerja suatu proses setelah diadakannya perubahan perlu dilakukan, karena terkadang masalah yang terjadi kadang kala tidak mendapatkan titik terangnya.

6. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

a. Konsep Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Karyawan (sumber daya manusia) selain merupakan asset organisasi yang paling dominan, juga pemasok internal dan pelanggan internal yang sangat berperan dalam kualitas suatu barang atau jasa yang dihasilkan. Akan tetapi, kenyataannya masih banyak perusahaan

yang mengeksploitasi karyawannya dan tidak memberikan peluang untuk berkembang dan beroperasi secara optimal.⁶⁹

Perlibatan dan keterlibatan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti. Pemberdayaan juga merupakan kunci utama dalam motivasi dan produktifitas.

Hal ini sesuai dengan yang telah digambarkan bahwa ciri khas ajaran Islam adalah kebersamaan. Seorang Muslim harus selalu merasa bersama dengan orang lain, tidak sendiri atau dengan kata lain setiap Muslim harus memiliki kesadaran sosial. Sebagaimana Firman Allah dalam QS. Al-Hasyr: 9:

وَيُؤْتِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ

Artinya: “..... Mengutamakan orang lain atas diri mereka, walaupun mereka sendiri dalam kesempatan.”⁷⁰

Seseorang yang diperkaya dengan kesadaran menyangkut keterikatannya dengan sesamanya, tidak akan merasakan apa pun kecuali derita umat Islam, serta tidak akan berupaya kecuali mewujudkan kesejahteraan manusia.⁷¹

Dalam Islam manusia dianjurkan untuk saling melibatkan satu sama lain, karena dengan melibatkan atau kebersamaan akan mempermudah segala urusan serta tujuan yang ingin dicapai seperti

⁶⁹M. Nur Nasution, *Op.Cit.*, hlm., 174.

⁷⁰Departemen Agama, *Op.Cit.*, hlm. 454.

⁷¹Muhammad Quraish Shihab, *Tafsir Al-Qur'an Al-Karim (Tafsir Atas Surat-Surat Pendek Berdasarkan Urutan Turunnya Wahyu)* (Bandung: Pustaka Hidayah, 1997), hlm. 55,

dalam suatu perusahaan yang dianjurkan untuk saling berdiskusi dan melibatkan seluruh karyawannya.

Jadi seorang karyawan yang merasa dirinya dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan professional sehingga kontribusinya dan organisasinya dapat dimaksimalkan.⁷² Dengan demikian, pemberdayaan tidak hanya sekedar memiliki masukan, tetapi juga memperhatikan, mempertimbangkan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah akan diterima atau ditolak.

Usaha atau pengukuran pemberdayaan karyawan dimulai dengan:

- 1) Keinginan manajer dan penyelia, yaitu manajer tingkat bawah untuk memberi tanggung jawab kepada karyawan.
- 2) Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab
- 3) Komunikasi dan umpan balik, dimana ini perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan
- 4) Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan.

Tujuan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan untuk memberikan nilai kepada pelanggan. Oleh karena itu, karyawan harus memahami apa makna dari nilai pelanggan, komponen sistem, dan bagaimana untuk menentukan dan mengukurnya.

⁷²Ibid., hlm., 174.

b. Implementasi Perlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan (PPK) akan berarti hanya apabila hal tersebut merupakan suatu usaha sistematis yang dilakukan untuk membantu organisasi guna meningkatkan nilai yang akan diberikan kepada pelanggan. Kesalahan umum harus dihindari pada saat mengimplementasikannya adalah sebagai berikut:

1. Memulai kegiatan tanpa adanya strategi sistematis.
2. Memulai kegiatan tanpa adanya kepemimpinan yang aktif dari manajemen.
3. Menghitung kegiatan (seperti jumlah pertemuan tim untuk peningkatan kualitas).
4. Rencana dan harapan yang tidak realities.
5. Mengharapkan pelibatan aka nada akhirnya.

Peranan utama manajemen dalam pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah melakukan segala sesuatu yang diperlukan untuk menjamin kesuksesan pelaksanaan dan penerapan konsep tersebut secara terus-menerus. Peranan ini dapat diringkas menjadi tiga fungsi, yaitu komitmen, kepemimpinandan kemampuan. Ketiga fungsi ini dibutuhkan untuk mengatasi hambatan dan penolakan terhadap pelaksanaan pelibatan dan pemberdayaan karyawan atau perubahan pokok lainnya dalam budaya perusahaan. Peranan manajer antara lain:

- 1) Menunjukkan sikap yang mendukung.
- 2) Menjadi model peran.
- 3) Menjadi pelatih.

- 4) Menjadi fasilitator.
- 5) Mengambil tindakan dengan segera atas rekomendasi.
- 6) Menghargai prestasi karyawan.

Pelibatan dan pemberdayaan karyawan sebagai suatu konsep yang berusaha melibatkan dan memberdayakan karyawan secara sungguh-sungguh memerlukan implementasi yang sistematis. Implementasi pelibatan dan pemberdayaan karyawan terdiri atas:

- 1) Menciptakan lingkungan yang mendukung.
- 2) Menentukan dan mengatasi penghambat.
- 3) Menerapkan dan menggunakan sarana pendukung.
- 4) Menilai, menyesuaikan dan memperbaiki.

c. Faktor Penghambat Pelibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Menurut M. Nur Nasution dalam bukunya Manajemen Terpadu menyatakan bahwa:

Penolakan terhadap perubahan merupakan faktor penghambat utama bagi penerapan pelibatan dan pemberdayaan karyawan. penolakan tersebut dapat berasal dari karyawan, serikat kerja dan manajemen. Penolakan yang paling besar biasanya bersal dari manajemen. Akan tetapi, seringkali disadari atau tidak, penolakan juga terjadi dari karyawan dan serikat kerja. Hal tersebut tidak boleh diabaikan.⁷³

Meskipun karyawan dan serikat kerja mendukung pelibatan dan pemberdayaan karyawan, tetapi apabila pihak manajemen tidak memiliki komitmen penuh terhadap pelibatan dan pemberdayaan karyawan, maka hal tersebut tidak dapat berjalan dengan baik. Banyak organisasi yang gagal dalam melaksanakan pelibatan dan

⁷³Ibid., hlm. 177.

pemberdayaan karyawan karena tidak terlebih dahulu melakukan perubahan fundamental yang diperlukan dalam struktur organisasi atau gaya manajemen.

Penolakan manajemen terhadap pelibatan dan pemberdayaan karyawan antara lain karena alasan sebagai berikut:

1. Ketidakamanan.
2. Nilai-nilai pribadi.
3. Ego.
4. Pelatihan manajemen.
5. Karakteristik kepribadian para manajer.
6. Ketidakterlibatan manajer.
7. Struktur organisasi dan praktik manajemen.

Umpan balik dan tindak lanjut yang cepat terhadap saran-saran perbaikan merupakan hal penting yang mendukung kesuksesan pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Oleh karena itu, birokrasi yang terlalu berbelit-belit tidak akan mendukung pelaksanaan.

7. Hubungan Fokus Pada Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Hadiah Fitriyah dan Lilis Cahayu Ningsih dalam penelitiannya mengatakan bahwa “Fokus pada kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.”⁷⁴

⁷⁴Hadiah Fitriyah & Lilis Cahayu Ningsih, “Karakteristik *Total Quality Management* dalam Mempengaruhi Kinerja Manajerial” (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, 2013), hlm.181.

Musran Muniju dalam penelitiannya mengatakan bahwa “Fokus pada kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.”⁷⁵

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa semua usaha manajemen dalam *total quality management* (TQM) diarahkan pada satu tujuan utama, yaitu terciptanya kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, fokus pada pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehingga fokus pada pelanggan dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja kinerja karyawannya.

8. Hubungan Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Menurut Tjibtono dikutip oleh Amin Prasetyo Hadi dalam penelitiannya mengatakan bahwa “melalui pemahaman, karyawan dimungkinkan untuk menjadi inovator, pengambil inisiatif, pemecahan masalah yang kreatif serta menjadikan karyawan yang efektif dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan.”⁷⁶

Menurut Aji Pamungkas dalam penelitiannya mengatakan bahwa “Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta”.⁷⁷

⁷⁵ Musran Muniju, “Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Telkom Tbk, Cabang Makassar)”, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.12 no. 2.

⁷⁶ Amin Prasetyo Hadi, “Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Industri Tepung Tapioka Kecamatan Margoyoso, Kabupaten Pati)”, (Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2014), hlm. 48-49.

⁷⁷ Aji Pamungkas, “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta”, (skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2016), hlm. 34.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja manajerial maka dapat dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

9. Hubungan Perbaikan Secara Berkesinambungan dengan Kinerja Karyawan

Indah Pratiwi dalam penelitiannya mengatakan bahwa: “Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja berkesinambungan”.⁷⁸

Raffi Hakim Dananjaya & Budi Sudaryanto menyatakan bahwa:

Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis perusahaan. Hal ini berarti semakin baik perbaikan sistem secara berkesinambungan maka semakin baik pula kinerja bisnis perusahaan.⁷⁹

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa pendekatan ini hanya dapat berhasil dengan baik apabila disertai dengan usaha sumber daya manusia yang tepat. Faktor manusia merupakan faktor yang penting dalam perbaikan kualitas dan produktifitas. Oleh sebab itu, perbaikan yang berkesinambungan berpengaruh pada kinerja karyawannya.

⁷⁸Indah Pratiwi, “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT DANLIRIS Di Grogol Sukoharjo”, (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015), hlm. 12.

⁷⁹Raffi Hakim Dananjaya & Budi Sudaryanto, “Analisis Pengaruh Faktor-Faktor *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan (Studi Pada Empat Pabrik Gondorukem Terpentu Perhutani Unit 1 Jawa Tengah), E-Jurnal Manajemen, vol 4 no 4 (<http://eprints.undip.ac.id>, diakses 18 Maret 2017 pukul 19.31 wib).

10. Hubungan Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Aji Pamungkas dalam penelitiannya mengatakan bahwa “Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial”.⁸⁰

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Sehingga kinerja manajerial perusahaan akan dipengaruhi oleh peran karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk menguatkan penelitian ini maka peneliti mengambil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Musran Muniju (Skripsi Universitas Hasanuddin Makassar, 2010)	Praktik <i>Total Quality Manajement</i> (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Telkom Tbk, Cabang Makasaar)/2010.	X ₁ →Kepemimpinan X ₂ →Perencanaan strategis X ₃ →Fokus pada pelanggan X ₄ →Informasi dan analisis X ₅ →Manajemen sumber daya manusia X ₆ →manajemen proses	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa variabel praktik TQM yang terdiri dari: kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan

⁸⁰Aji Pamungkas, *Op.Cit.*, hlm. 36.

			Y → Kinerja karyawan	manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Dewi Maya Sari (Skripsi Universitas Sumatera Utara, 2009)	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap kinerja manajerial Pada PT Super Andalas Steel	X_1 → Fokus pada kepuasan pelanggan X_2 → Obsesi terhadap kualitas X_3 → Kerjasama tim X_4 → Perbaikan sistem secara berkesinambungan X_5 → Pendidikan dan Pelatihan X_6 → Keterlibatan dan Pemberdayaan karyawan Y → kinerja Manajerial	Berdasarkan hasil penelitian variabel fokus pada kepuasan pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerjasama tim (X_3), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_4), pendidikan dan pelatihan (X_5), keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_6) tidak berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja manajerial (Y).
3.	Said Alhudri & Meyzi Heriyanto (E-Jurnal FISIP, Universitas Riau, 2015)	Pengaruh penerapan <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bankinang	X_1 → Fokus pada pelanggan X_2 → Perbaikan berkesinambungan X_3 → Perlibatan dan pemberdayaan karyawan X_4 → pendidikan dan pelatihan Y → Kinerja karyawan	<i>Total quality management</i> (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilihat dari empat dimensi, yakni fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, perlibatan dan pemberdayaan serta pendidikan dan pelatihan.
4.	Nugroho Widiastomo Amie Kusumawardhani (Skripsi, Universitas	Analisis Pengaruh <i>Total Quality Management</i> terhadap kinerja manajerial pada PT.	X_1 → Fokus pada pelanggan X_2 → Obsesi terhadap kualitas X_3 → Kerja sama tim	Pertama: fokus pelanggan (X_1), obsesi terhadap kualitas (X_2), kerja sama tim (<i>teamwork</i>) (X_3), dan adanya

	Diponegoro Semarang, 2015)	ARISAMANDI RI PRATAMA di Kota DEMAK	$X_4 \rightarrow$ Perlibatan dan pemberdayaan karyawan $Y \rightarrow$ Kinerja Manajerial	keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4), secara simultan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Kedua: secara parsial hanya kerjasama tim (X_3) yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
--	----------------------------	-------------------------------------	--	---

Adapun perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis, adalah sebagai berikut:

- a. Musran Muniju membahas tentang praktik *total quality manajement* (TQM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Telkom Tbk, Cabang Makasaar)/2010 dimana *dilihat dari variabel X-nya*. Pada penelitian terdahulu variabel X nya kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses. Sedangkan peneliti membahas tentang pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dimana variabel X nya adalah fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan secara berkesinambungan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Persamaanya adalah sama-sama menggunakan variabel Y yang sama yaitu kinerja karyawan.
- b. Dewi Maya Sari membahas tentang pengaruh *total quality manajement* (TQM) terhadap kinerja manajerial dengan variabel X yang terdiri dari

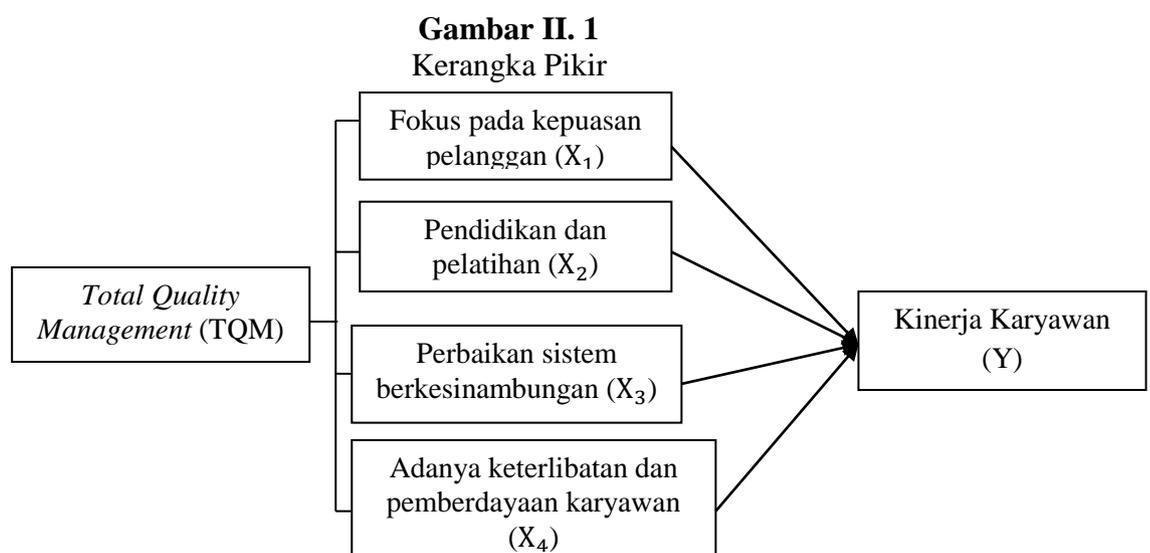
fokus pada kepuasan pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Sedangkan peneliti membahas tentang pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dengan variabel X fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan secara berkesinambungan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja. Perbedaan lain, kalau penelitian terdahulu memiliki variabel moderating, dan peneliti tidak. Kemudian, dilihat dari variabel Y, dimana peneliti terdahulu Y-nya adalah kinerja manajerial sedangkan peneliti kinerja karyawan. Ketiga; dilihat dari studi kasus serta tahun penelitiannya. Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh *total quality management* (TQM).

- c. Said Alhudri & Meyzi Heriyanto membahas tentang pengaruh penerapan *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT PLN sedangkan peneliti membahas tentang pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia. Persamaannya adalah sama dilihat dari variabel X-nya, yakni sama-sama menggunakan variabel yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, perlibatan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan.
- d. Nugroho Widiastomo Amie Kusumawardhani membahas tentang Analisis Pengaruh *total quality management* terhadap kinerja manajerial dimana variabel *total quality management* (TQM) terdiri dari fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerja sama tim (*teamwork*), dan adanya

keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. sedangkan peneliti membahas tentang pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan dimana variabel *total quality management*nya terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan berkesinambungan, pelatihan dan pemberdayaan karyawan serta pendidikan dan pelatihan. Persamaannya adalah sama-sama menggunakan analisis regresi linear berganda.

C. Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila penelitian tersebut memiliki dua variabel ataupun lebih. Kriteria utama kerangka penelitian agar bisa menyakinkan serta alur-alur pemikiran yang logis dalam suatu pembangunan kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan yang berupa hipotesis. Adapun kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.⁸¹ Menurut Sumady Suryabrata, hipotesa merupakan “jawaban terhadap masalah penelitian yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya”.⁸²

Sehubungan dengan pengamatan dan penelitian penulis atas permasalahan yang terjadi di stas maka penulis mengemukakan dugaan yaitu:

H_{a1} : Ada pengaruh fokus pada kepuasan pelanggan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.

H_{a2} : Ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.

H_{a3} : Ada pengaruh perbaikan secara berkesinambungan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.

H_{a4} : Ada pengaruh adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.

H_{a5} : Ada pengaruh secara simultan antara variabel fokus pada kepuasan pelanggan (X_1), pendidikan dan pelatihan (X_2), perbaikan secara berkesinambungan (X_3) serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan

⁸¹Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 93.

⁸²Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2005),

pekerja (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) Pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Perusahaan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan, yang beralamat di Jalan Merdeka No. 05 Padangsidempuan 22719. No Telepon (0634) 24004, kode kantor 22700, dan alamat website:posindonesia.co.id. Sedangkan waktu penelitian dimulai dari Bulan Maret 2017 sampai dengan Bulan Juli 2017.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numeric (angka) yang dapat dibedakan menjadi data interval dan data rasio.⁸³

Jadi penelitian kuantitatif ini adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan, variabel X dalam penelitian ini adalah *Total Quality Management* (TQM) sedangkan variabel Y adalah kinerja karyawan.

⁸³Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Bisnis dan Ekonomi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hlm.145.

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah seluruh kumpulan dari elemen-elemen yang akan dibuat kesimpulan. Sedangkan elemen (unsur) adalah subjek dimana pengukuran akan dilakukan. Besarnya populasi yang akan digunakan dalam suatu penelitian tergantung pada jangkauan kesimpulan yang akan dibuat atau dihasilkan.⁸⁴ Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan yang terdiri dari 32 karyawan., yang terdiri dari:

Tabel III.1
Jumlah Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan

Bagian SDM /TV Sarana	3 karyawan
Bagian Audit	1 karyawan
Bagian Warehouse	2 karyawan
Bagian keuangan	2 karyawan
Bagian pelayanan/pemasaran/CS	8 karyawan
Bagian akuntansi	1 karyawan
Bagian UPL	3 karyawan
Bagian pengolahan dan Antaran	12 karyawan
Jumlah	32 karyawan

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan

2. Sampel

Menurut Suharsimi Arikunto “sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti”.⁸⁵ Jadi sampel merupakan bagian dari populasi yang akan mewakili populasi itu sendiri. Dalam penelitian ini sampel penelitian yang digunakan adalah seluruh populasi yaitu 32 responden. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan peneliti *boring sampling*.

⁸⁴*Ibid.*, hlm. 36.

⁸⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta:Rineka Cipta, 2013), hlm. 174.

Menurut Juliansyah Noor, dalam bukunya metodologi penelitian menyatakan bahwa: “*Boring sampling* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi dianggap kecil atau kurang dari 100. Saya sendiri sering menyebutnya total sampling”.⁸⁶

D. Sumber Data

1. Data Primer yaitu :

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian sebagai informasi. Untuk penelitian ini data primer bersumber dari karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan mengenai kinerja mereka dalam perusahaan tersebut dengan menggunakan wawancara dan observasi.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara. Yakni berupa data yang didapat dari membaca buku literatur-literatur lain yang dapat digunakan sebagai dasar penunjang dalam menganalisis masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian. Sebagai sumber data sekunder yang digunakan peneliti adalah dokumentasi PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan, buku-buku yang diperlukan dan data-data yang berkaitan dengan permasalahan-permasalahan penelitian.

⁸⁶ Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), hlm. 156.

E. Instrument Pengumpulan Data

Instrument adalah suatu alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data. Adapun instrument pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

1. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan yang sudah berlaku, bisa dalam bentuk tulisan, gambar atau karya seni dari seseorang. Dokumen dapat berbentuk tulisan, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, peraturan dan lain-lain. Dokumentasi dilakukan untuk membuktikan bahwa penelitian ini benar-benar dilaksanakan dengan menyebarkan kuesioner.

2. Kuesioner

Menurut Husein Umar, menyatakan bahwa: “teknik angket (kuesioner) merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pernyataan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas pernyataan”.⁸⁷

Adapun skala pengukuran data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert, dimana variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Metode ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Instrument pernyataan ini akan menghasilkan total skor bagi tiap-tiap anggota sampel yang mewakili oleh setiap nilai skor.⁸⁸ Kemudian

⁸⁷Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 49.

⁸⁸Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif* (Jakarta : Kencana, 2011), hlm.133.

jawaban tersebut diberi skor untuk keperluan analisis kuantitatif, yaitu sebagai berikut:

Tabel III.2
Skala *Likert*

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Adapun tabel indikator dari *total quality management* (TQM) yang terdiri dari variabel X_1 (fokus pada kepuasan pelanggan), X_2 (pendidikan dan pelatihan), X_3 (perbaikan secara berkesinambungan), dan X_4 (adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan antara lain sebagai berikut:

Tabel III.3
Kisi-Kisi Kuesioner Tentang *Total Quality Management* (TQM)

No	Variabel X	Indikator	Nomor Pertanyaan
1	Fokus pada Kepuasan Pelanggan (X_1)	a. Visi, komitmen dan suasana.	1,2,3
		b. Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah.	4,5
		c. Memanfaatkan informasi.	6,7,8
		d. Mendekati para pelanggan. ⁸⁹	9,10,11
2	Pendidikan dan Pelatihan (X_2)	a. Kualitas angkatan kerja.	12,13,14
		b. Persaingan global.	15,16
		c. Perubahan cepat dan	17,18,19

⁸⁹M. Nur Nasution, *Op.Cit.*, hlm. 106.

		terus menerus. d. Perubahan keadaan demografi. e. Masalah ahli teknologi ⁹⁰	20,21 22,23
3	Perbaiki Sistem Secara Berkesinambungan (X_3)	a. Komunikasi. b. Memperbaiki masalah. c. Memandang ke hulu. d. Dokumentasi kemajuan dan masalah. e. Memantau perubahan. ⁹¹	24,25,26 27,28,29 30,31 32,33 34,35,36
4	Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4)	a. Keinginan manajer dan penyelia. b. Melatih penyelia dan karyawan. c. Komunikasi dan umpan balik. d. Penghargaan dan pengakuan. ⁹²	37,38,39 40,41 42,43,44 45,46,47

Indikator mengenai kinerja karyawan dapat pula dilihat pada tabel berikut:

Tabel III.4
Kisi-Kisi Kuesioner Tentang Kinerja Karyawan

No	Variabel Y	Indikator	Nomor Pertanyaan
1	Kinerja Karyawan	a. Quality b. Quantity c. Timelines d. Cost Effectiveness ⁹³	48,49,50 51,52 53,54,55 56,57,58

F. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solution* atau SPSS versi 22 sebagai berikut:

⁹⁰ Fandy Tjibtono & Diana Anastasia, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2003), hlm. 35-36.

⁹¹ *Ibid.*, hlm. 33-34.

⁹² M. Nur Nasution, *Op., Cit.*, hlm. 174.

⁹³ Edy Sutrisno, *Op., Cit.*, 178-180.

1. Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Uji validitas adalah suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang sebenarnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid, maka tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan.⁹⁴

Pengujian dilakukan menggunakan bantuan software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 22 untuk memperoleh hasil yang terarah dengan kriteria sebagai berikut: Dasar pengambilan keputusan:⁹⁵

Jika r_{hitung} positif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut dinyatakan valid.

Jika r_{hitung} negatif serta $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

Reliabilitas atau keterandalan ialah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini berarti menunjukkan sejauh mana alat pengukur dikatakan konsisten, jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama.

Untuk diketahui bahwa uji reliabilitas harus pada pernyataan yang telah memenuhi validitas, jadi jika tidak memenuhi syarat uji validitas maka tidak perlu diteruskan untuk uji reliabilitas.⁹⁶ Pada

⁹⁴Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Bisnis dan Ekonomi* (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 172.

⁹⁵*Ibid.*, hlm. 181.

⁹⁶Juliansyah Noor, *Op.Cit.*, hlm. 130-131.

program SPSS, metode yang digunakan dalam pengujian reliabilitas ini dengan menggunakan *cronbach's alpha* yang dimana kuesioner dianggap reliabel apabila *cronbach's alpha* $>0,600$.

2. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.⁹⁷ Termasuk dalam statistik antara lain penyajian data berupa *mean*, *standard deviation*, minimum, maksimum dan lain-lain.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menyelidiki apakah data yang dikumpulkan mengikuti dugaan normal atau tidak. Untuk melakukan uji normalitas dapat dilakukan dengan pengujian sebagai berikut:⁹⁸

a. Pendekatan Grafik Histogram

Data yang baik adalah data yang mempunyai pola distribusi normal yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau ke kanan pada grafik histogram.

b. Metode Grafik *Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual*

Penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik *Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual* sebagai dasar pengambilan keputusannya adalah jika titik-titik menyebar disekitar

⁹⁷Sugiyono, *Op.Cit.*, hlm. 142.

⁹⁸Syafrizal Helmi Situmorang, dkk., *Analisis Data Penelitian: Menggunakan Program SPSS* (Medan: USU Pers, 2008), hlm. 55.

garis dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut telah normal.

4. Uji Linieritas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian linearitas melalui SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 22 dengan menggunakan *test for linearity* dengan taraf signifikan 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi kurang dari 0,05.⁹⁹ Uji linearitas merupakan salah satu persyaratan yang harus dipenuhi jika hendak melakukan perhitungan regresi linear sederhana atau berganda antara variabel yang diteliti.

5. Uji Asumsi Klasik

Model pengujian hipotesis berdasarkan analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini harus memenuhi asumsi klasik agar menghasilkan nilai parameter yang akurat. Adapun uji asumsi klasik digunakan sebagai berikut:

a. Uji Mutikolinearitas

Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antara variabel independen dalam model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas. Semua model regresi dinyatakan bebas dari

⁹⁹Duwi Priyanto, *Mandiri Belajar SPSS* (Yogyakarta: Media Kom, 2008), hlm. 36.

multikolinearitas adalah jika nilai *tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*).¹⁰⁰

b. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah keadaan dimana dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pada satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Uji heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik scatterplot dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Jika pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka terjadi heterokedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.¹⁰¹

6. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan regresi linear berganda. Analisis ganda ini digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (*kriterium*), bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor *predictor* dimanipulasi (dinaik turunkan

¹⁰⁰Dwi Priyatno, *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2012), hlm. 93.

¹⁰¹*Ibid.*, hlm. 165.

nilainya).¹⁰² Metode ini dipilih untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel-variabel fokus pada pelanggan (X_1), pendidikan dan pelatihan (X_2), perbaikan sistem yang berkesinambungan (X_3), serta Adanya keterlibatan dan adanya pemberdayaan karyawan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

Adapun Formula dari regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$KI = a + b_1 Fkp + b_2 P\&P + b_3 Psb + b_4 Akp +$$

Keterangan:

KI	: Kinerja Karyawan
a	: konstanta
$b_{1,2,3,4}$: Koefisien regresi
Fkp	: Fokus pada pelanggan
P&P	: Pendidikan dan pelatihan
Psb	: Perbaikan secara berkesinambungan
Akp	: Adanya keterlibatan dan adanya pemberdayaan karyawan
e	: Error (tingkat kesalahan)

7. Koefisien Determinasi (Uji R Square)

Uji koefisien determinasi diajukan untuk melihat seberapa besar variabel independen (fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan secara berkesinambungan serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan pekerja) dapat dijelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) dalam bentuk persentase.¹⁰³

Nilai koefisien determinasi (R^2) antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam

¹⁰²Sugiyono, *Statistik Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 275.

¹⁰³*Ibid.*, hlm. 231.

menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

8. Uji Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat.¹⁰⁴ Setelah diperoleh t-hitung untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

Uji hipotesis yang dilakukan peneliti adalah dengan menggunakan uji dua sisi (*two tailed test*), sehingga untuk kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:¹⁰⁵

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 2) Jika $-t_{hitung} < -t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 3) Jika $-t_{tabel} < t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

b. Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat.¹⁰⁶ Dimana kriteria pengujiannya yaitu: H_0

¹⁰⁴Mudrajat Kuncoro, *Op.Cit.*, hlm. 244.

¹⁰⁵Duwi Priyanto, *Op. Cit.*, hlm. 85.

¹⁰⁶*Ibid.*, hlm. 245.

diterima, H_a ditolak jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ sedangkan H_0 ditolak,
 H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Pos Indonesia (Persero)

1. Sejarah

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini adalah PT Pos Indonesia (Persero) khususnya Kantor Pos Padangsidimpuan. Bila dilihat secara umum, PT Pos Indonesia (Persero) yang ada saat ini memiliki sejarah yang panjang sehingga bisa menjadi sebuah perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT).

Kantor pos pertama didirikan di Batavia (Jakarta) pada masa kolonial Belanda oleh Gubernur Jendral G. W Baron Van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-menyurat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor diluar Jawa dan bagi mereka yang datang dan pergi ke negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

Seiring dengan perkembangan peranan kantor pos, Setelah ditemukannya teknologi telegraf dan telepon, pada tahun 1907 dibentuklah Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (Jawatan PTT). Jawatan ini merupakan bagian dari departemen perusahaan-perusahaan pemerintah kolonial Belanda yang didasarkan pada Undang-Undang Perusahaan Negara Hindia Belanda.

Pada tahun 1945 Jawatan PTT, Jawatan Pos resmi dibentuk setelah terjadi pengambilalihan kantor Pos Bandung oleh milisi Pemuda

PTT dari Militer Jepang. Sebuah rute surat membentang dari Anyar ke Batavia melalui Serang dan Tangerang. Sepanjang rute ini ada 14 stasiun surat.

Pada tahun 1810-1832, kantor pos didirikan di Anyar, Serang, Bogor, Cianjur, Cirebon, Indramayu, Tegal, Pekalongan, Semarang, Jepara dan Surabaya. Delapan kantor Pos terletak di Keresidenan Banten, sementara itu di Keresidenan Parahiyanan ada 24 pos dan 12 di Keresidenan Tegal.

Cukup banyak perubahan dalam sistem Pos Indonesia sendiri. Perubahan tersebut terlihat dari bentuk badan usaha yang dimiliki oleh Pos Indonesia secara terus menerus dari tahun ketahun. Pada tahun 1961, Pos Indonesia resmi menjadi perusahaan negara berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961. Peraturan tersebut menyebutkan bahwa Jawatan PTT itu kemudian berubah menjadi perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).

Setelah menjadi Perusahaan Negara, perusahaan Negara Pos dan telekomunikasi (PN Postel) mengalami pemecahan menjadi perusahaan Negara Pos dan Giro. Hal ini bertujuan untuk mencapai perkembangan yang lebih luas lagi dari masing-masing Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini. Pemecahan PN Postel menjadi PN Pos dan Giro ini memiliki legalitas hukum melalui peraturan pemerintah No. 29 tahun 1965 dan peraturan pemerintah No. 30 tahun 1965.

Seiring berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreativitasnya dalam perkembangan bidang perposan

Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24.000 titik layanan yang menjangkau 100% kota/kabupaten. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 kantor Pos online, serta dilengkapi *electronic mobile pos* di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid 48 dan terintegrasi. Sistem kode Pos diciptakan untuk mempermudah *processing* kiriman pos dimana setiap kiriman daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.¹⁰⁷

Sedangkan sejarah berdirinya PT Pos Cabang Padangsidimpuan yakni pada zaman penjajahan Belanda, kota Padangsidimpuan dijadikan pusat pemerintahan oleh penjajah Belanda di daerah Tapanuli. Peninggalan bangunan Belanda masih dapat dijumpai berupa kantor pos, serta kantor pos polisi pada pusat kota. Dan Pada tahun 1972 kantor pos dibangun yang mengambil lokasi disudut jalan Sitombol atau Jalan Sudirman dan seberang Bank Bumidaya (Bank Mandiri) yang sekarang. Dan lokasi kantor pos sekarang strategis karena di Timur Berada kantor asisten residen, di selatan pasarsiteleng di barta pemukiman penduduk. Fungsi kantor pos ini tidak hanya soal paket pos tetapi juga telegraf. Dan seiring perkembangan zaman PT Pos yang secara terus-menerus mengikuti kemajuan, baik dibidang teknologi, komunikasi serta

¹⁰⁷www.posindonesia.co.id

informasi yang telah ditetapkan oleh PT Pos Pusat yang telah memperluas dan mempermudah jejaring pos seluruh Indonesia.¹⁰⁸

2. Visi dan Misi

Adapun visi dan misi PT. Pos Indonesia (Persero) Padangsidempuan, yaitu:¹⁰⁹

Visi:

Visi PT Pos Indonesia (Persero) adalah menjadi pemimpin pasardi Indonesia dengan menyediakan layanan surat pos, paket dan logistic yang handal serta jasa keuangan yang terpercaya.

Misi:

- a. Berkomitmen kepada pelanggan untuk menyediakan layanan yang selalu tepat waktu dan nilai terbaik.
- b. Berkomitmen kepada karyawan untuk memberikan iklim kerja yang aman, nyaman, dan menghargai kontribusi.
- c. Berkomitmen kepada pemegang saham untuk memberikan hasil usaha yang menguntungkan dan terus bertumbuh.
- d. Berkomitmen untuk berkontribusi positif kepada masyarakat.
- e. Berkomitmen untuk berperilaku transparan dan terpercaya kepada seluruh pemangku kepentingan.

¹⁰⁸Wawancara dengan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan Bagian Manajer Sumber Daya Manusia Ibu Kemala Sari, Tanggal 17 Oktober 2017.

¹⁰⁹www.posindonesia.co.id.

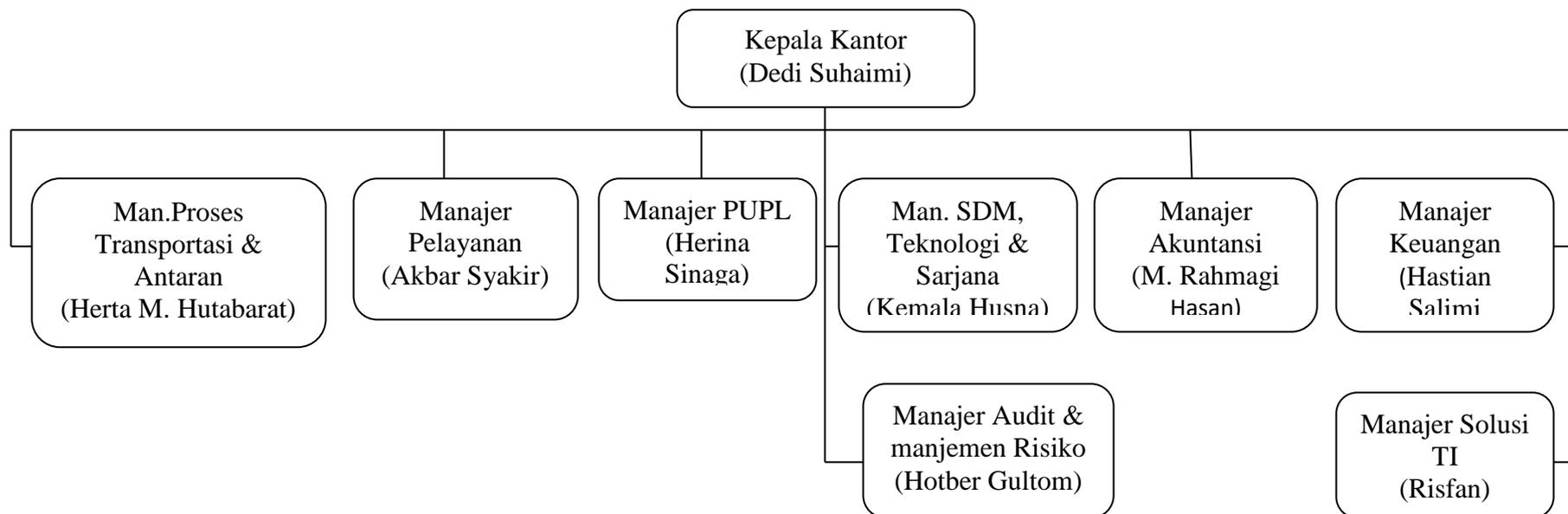
3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran suatu perusahaan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan untuk memudahkan koordinasi dan komunikasi atas semua aktifitas yang bertanggung jawab dalam tugas dan wewenang dalam perusahaan masing-masing.

Demikian juga pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Padangsidempuan yang mempunyai struktur organisasi yang berbentuk garis tata kerja sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Struktur organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Padangsidempuan menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis, sekaligus juga mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Manajemen PT. Pos melakukan struktur organisasi, tujuannya untuk menjadikan organisasi lebih fokus dan efisien, hal ini dilakukan dengan menyatukan beberapa unit kerja yang memiliki karakteristik yang sama dalam direktorat. Adapun struktur organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Padangsidempuan adalah sebagai berikut:

Gambar IV.1
STRUKTUR ORGANISASI KANTOR POS CABANG PADANGSIDIMPUAN



Sumber: Dokumentasi PT Pos Indonesia (Persero) Padangsidimpuan

4. Tugas dan Tanggungjawab Karyawan

a. Manajer Akuntansi

- 1) Menyusun dan melaksanakan program kerja dan anggaran di bagiannya.
- 2) Membuat uraian tugas (*job description*) di bagiannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku sebagai pedoman kerja.
- 3) Melakukan proses pembukuan dan penyusunan laporan keuangan di UPT dengan menggunakan sistem informasi keuangan yang telah ditetapkan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

b. Manajer Keuangan dan BPM

- 1) Memastikan pengelolaan Kas, BPM, dan Benda Pihak Ketiga sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- 2) Memastikan kebenaran transaksi pengeluaran biaya sesuai dengan SOP dan ketentuan perusahaan.
- 3) Menjamin fungsi *Treasury* berjalan sesuai dengan kebutuhan untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas di Kantor pos Pemeriksa maupun Kantor pos Cabang bawahan.

c. Manajer Pelayanan

- 1) Memastikan pengelolaan pelayanan loket berjalan efektif dan efisien.
- 2) Memastikan implementasi standar layanan loket, termasuk di dalamnya keamanan loket, kenyamanan ruang layanan, dan

kelancaran layanan loket telah sesuai dengan standard an ketentuan perusahaan.

- 3) Memastikan tingkat kepastian terhadap SOP dilakukan dengan indikasi *zero defect* pada bagian pelayanan.

d. Manajer Proses Transportasi dan Antaran

- 1) Memastikan Ketetapan SWP masing-masing produk terpenuhi sebagaimana yang ditetapkan perusahaan.
- 2) Menjamin kepatuhan terhadap ketentuan dan prosedur proses pengelolaan kiriman pos dilaksanakan pada unit kerjanya dengan indikasi *zero irregularities*.
- 3) Menjamin kesuksesan antaran di unitnya tepat waktu, tepat penerima dan memenuhi target yang ditentukan oleh perusahaan.

e. Manajer Pengawasan Unit Pelayanan Luar (PUPL)

- 1) Melakukan pengawasan segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan oleh Pelayanan Luar sesuai dengan ketentuan perusahaan.
- 2) Melakukan pengawasan terhadap saldo kas kantor pos cabang yang ditahan.
- 3) Melakukan pengawasan serta pencocokan transaksi penerimaan dan pengeluaran antara naskah N2 dan dokumen sumber.

f. Manajer SDM dan Sarana

- 1) Memastikan dan mengendalikan pelaksanaan pekerjaan sumber daya manusia, sarana, kesekretariatan dan kegiatan umum sesuai dengan ketentuan perusahaan.

- 2) Mengkoordinir dan mengatur proses pelaksanaan pekerjaan pengelolaan sumber daya manusia, sarana, kesekretariatan dan kegiatan umum di UPT untuk mencapai ketetapan waktu dan sasaran yang ditentukan perusahaan.
 - 3) Mengelola penyelesaian piutang pegawai untuk menciptakan ketertiban pelunasan piutang sesuai jadwal yang telah direncanakan.
- g. Manajer Solusi dan Teknologi Informasi
- 1) Menyusun dan melaksanakan program kerja dan anggaran dibagiannya.
 - 2) Membuat uraian tugas (*job description*) dibagiannya sesuai dengan ketentuan berlaku sebagai pedoman kerja.
 - 3) Melakukan proses pembukuan dan penyusunan laporan keuangan di UPT dengan menggunakan sistem informasi keuangan yang telah ditetapkan perusahaan.
- h. Petugas Loker
- 1) Jumlah resi yang digunakan dengan banyaknya transaksi yang dilakukan harus cocok/sesuai.
 - 2) Jumlah bukti setoran uang yang disetorkan harus sesuai dengan jumlah bukti setoran uang yang tertera di neraca loket.
 - 3) Jumlah bukti setoran uang ditransaksikan di resi harus sesuai dengan yang tertera di formulir pengiriman/penarikan.

5. Produk dan Layanan Pos

Adapun produk dan layanan kantor pos adalah sebagai berikut:¹¹⁰

a. Exspres Mail Service (EMS)

- 1) Layanan pengiriman dokumen dan barang dengan waktu tempuh kiriman H+3 sampai dengan H+5, ke 227 negara tujuan.
- 2) Tingkat berat kiriman yang dapat diterima sampai dengan 100 kg.
- 3) Layanan ini tersedia Kantorpos tertentu.
- 4) Jejak lacak status kiriman.

b. Paket Cepat Internasional

- 1) Layanan pengiriman barang dengan waktu tempuh kiriman H+6 sampai dengan H+10.
- 2) Tingkat berat yang dilayani sampai dengan 30 kg ke 211 negara tujuan.
- 3) Layanan ini telah tersedia di seluruh Kantorpos di Indonesia.
- 4) Jejak lacak status kiriman.

c. Pos Ekspor

- 1) Layanan pengiriman barang ke luar negeri khusus untuk pengusaha usaha kecil menengah (UKM), yang telah melakukan kerjasama dengan PT Pos Indonesia (Persero).
- 2) Waktu tempuh kiriman H+4 sampai dengan H+8.
- 3) Menjangkau 227 negara tujuan.
- 4) Tingkat berat kiriman yang diterima diatas 10 kg sampai dengan 300 kg.

¹¹⁰www.posindonesia.co.id.

- 5) Diberikan layanan khusus antara lain : *packaging, fumigasi, pick-up service*, pengurusan dokumen ekspor.
 - 6) Jejak lacak status kiriman.
- d. Pos Tercatat Internasional
- 1) Layanan pengiriman dokumen dan barang dengan waktu tempuh kiriman H+6 sampai dengan H+10, ke 215 negara tujuan.
 - 2) Tingkat berat yang dilayani sampai dengan 3 kg.
 - 3) Layanan ini telah tersedia di seluruh Kantorpos di Indonesia.
 - 4) Jejak lacak status kiriman.
- e. Pos Jasa Keuangan

Adapun pos jasa keuangan yakni terdiri dari, pembayaran listrik, air PDAM, pengiriman uang dari rekening satu dengan rekening lainnya (mentransfer uang).

B. Analisis Hasil Penelitian

Untuk menguji data penelitian maka peneliti menggunakan program SPSS versi 22 sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk melihat apakah data yang ada valid atau tidak. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r_{hitung} dengan nilai r_{tabel} . Dimana r_{tabel} dicari pada signifikansi 5% atau 0,05 dengan derajat kebebasan $(df)=n-2$, dimana n =jumlah sampel, jadi $df=32-2=30$, maka diperoleh r_{tabel} sebesar 0,349. Sedangkan r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *correlations*. Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{hitung} > r_{tabel}$) dan

nilai r positif maka butir pernyataan tersebut dikatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel IV.1
Hasil Uji Validitas Variabel Fokus pada Kepuasan Pelanggan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Fkp1	0,441	Instrumen valid, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $df=30$. Pada taraf signifikansi 5% sehingga diperoleh $r_{tabel} = 0,349$.	Valid
Fkp2	0,718		Valid
Fkp3	0,759		Valid
Fkp4	0,569		Valid
Fkp5	0,651		Valid
Fkp6	0,622		Valid
Fkp7	0,739		Valid
Fkp8	0,684		Valid
Fkp9	0,502		Valid
Fkp10	0,622		Valid
Fkp11	0,500		Valid

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22, 2017)

Pada tabel IV.1 di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan 1-11 untuk variabel fokus pada kepuasan pelanggan adalah valid. Berdasarkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dimana r_{tabel} adalah 0,349. Sedangkan r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *correlations* dan nilai r positif.

Tabel IV.2
Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P&P1	0,531	Instrumen valid,	Valid

P&P2	0,626	jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $df=30$. Pada taraf signifikansi 5% sehingga diperoleh $r_{tabel} = 0,349$.	Valid
P&P3	0,654		Valid
P&P4	0,653		Valid
P&P5	0,617		Valid
P&P6	0,598		Valid
P&P7	0,623		Valid
P&P8	0,716		Valid
P&P9	0,704		Valid
P&P10	0,564		Valid
P&P11	0,569		Valid
P&P12	0,647		Valid

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Pada tabel IV.2 di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan 1-12 untuk variabel pendidikan dan pelatihan adalah valid. Berdasarkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dimana r_{tabel} adalah 0,349. Sedangkan r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *correlations* dan nilai r positif. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada lampiran.

Tabel IV.3
Hasil Uji Validitas Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Psb1	0,725	Instrumen valid, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $df=30$. Pada taraf signifikansi 5% sehingga diperoleh $r_{tabel} = 0,349$.	Valid
Psb2	0,722		Valid
Psb3	0,499		Valid
Psb4	0,619		Valid
Psb5	0,746		Valid

Psb6	0,644		Valid
Psb7	0,824		Valid
Psb8	0,597		Valid
Psb9	0,775		Valid
Psb10	0,507		Valid
Psb11	0,636		Valid
Psb12	0,634		Valid
Psb13	0,541		Valid

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Pada tabel IV.3 di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan 1-13 untuk variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah valid. Berdasarkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dimana r_{tabel} adalah 0,349. Sedangkan r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *correlations* dan nilai r positif.

Tabel IV.4
Hasil Uji Validitas Variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Akp1	0,753	Instrumen valid, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $df=30$. Pada taraf signifikansi 5% sehingga diperoleh $r_{tabel} = 0,349$.	Valid
Akp2	0,628		Valid
Akp3	0,696		Valid
Akp4	0,689		Valid
Akp5	0,568		Valid
Akp6	0,716		Valid
Akp7	0,729		Valid
Akp8	0,442		Valid
Akp9	0,421		Valid

Akp10	0,737		Valid
Akp11	0,621		Valid

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Pada tabel IV.4 di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan 1-11 untuk variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah valid. Berdasarkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dimana r_{tabel} adalah 0,349. Sedangkan r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *correlations* dan nilai r positif.

Tabel IV.5
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Ki1	0,485	Instrumen valid, jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan $df=30$. Pada taraf signifikansi 5% sehingga diperoleh $r_{tabel} = 0,349$.	Valid
Ki2	0,366		Valid
Ki3	0,603		Valid
Ki4	0,421		Valid
Ki5	0,586		Valid
Ki6	0,401		Valid
Ki7	0,680		Valid
Ki8	0,688		Valid
Ki9	0,698		Valid
Ki10	0,717		Valid
Ki11	0,532		Valid

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Pada tabel IV.5 di atas dapat disimpulkan bahwa item pernyataan 1-11 untuk variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah valid. Berdasarkan $r_{hitung} > r_{tabel}$ dimana r_{tabel} adalah 0,349. Sedangkan r_{hitung} dapat dilihat pada hasil *correlations* dan nilai r positif.

2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,600. Uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
Fokus pada kepuasan pelanggan	0,828	11
Pendidikan dan pelatihan	0,853	12
Perbaikan sistem secara berkesinambungan	0,874	13
Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	0,848	11
Kinerja karyawan	0,782	11

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Dari hasil tabel IV.6 di atas menunjukkan bahwa *Cronbach's Alpha* untuk variabel fokus pada kepuasan pelanggan adalah $0,828 > 0,600$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel fokus pada kepuasan pelanggan (X_1) adalah reliabel. Selanjutnya, *Cronbach's Alpha* untuk variabel pendidikan dan pelatihan adalah $0,853 > 0,600$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel pendidikan dan pelatihan (X_2) adalah reliabel. *Cronbach's Alpha* untuk variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah $0,874 > 0,600$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_3) adalah reliabel. *Cronbach's Alpha* untuk variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah $0,848 > 0,600$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

(X₄) adalah reliabel. *Cronbach's Alpha* untuk variabel kinerja karyawan adalah $0,782 > 0,600$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel kinerja karyawan (Y) adalah reliabel.

3. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Uji statistik deskriptif dapat dilakukan dengan cara mencari *mean*, minimum, maksimum dan *standard deviation* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.7
Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FKP	32	38	55	46.56	4.340
P_P	32	36	60	50.34	5.007
PSB	32	43	65	54.41	5.192
AKP	32	37	55	45.19	4.012
KI	32	35	55	45.81	3.831
Valid N (listwise)	32				

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22, 2017)

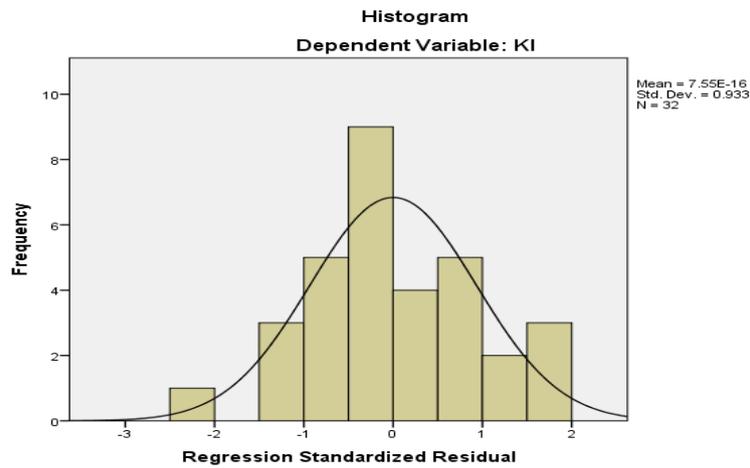
Berdasarkan tabel IV.7 di atas dapat dilihat bahwa variabel fokus pada kepuasan pelanggan dengan jumlah data (N) sebanyak 32 mempunyai nilai *mean* sebesar 46,56 dengan nilai minimum 38 dan nilai maksimum 55 serta standar deviasinya sebesar 4,340. Variabel pendidikan dan pelatihan dengan jumlah data (N) sebanyak 32 mempunyai nilai *mean* sebesar 50,34 dengan nilai minimum 36 dan nilai maksimum 60 serta standar deviasinya sebesar 5,007. Variabel perbaikan sistem secara

berkesinambungan dengan jumlah data (N) sebanyak 32 mempunyai nilai *mean* sebesar 54,41 dengan nilai minimum 43 dan nilai maksimum 65 serta standar deviasinya sebesar 5,192. Variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan jumlah data (N) sebanyak 32 mempunyai nilai *mean* sebesar 45,19 dengan nilai minimum 37 dan nilai maksimum 55 serta standar deviasinya sebesar 4,012. Variabel kinerja karyawan dengan jumlah data (N) sebanyak 32 mempunyai nilai *mean* sebesar 45,81 dengan nilai minimum 35 dan nilai maksimum 55 serta standar deviasinya sebesar 3,381.

4. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan variabel bebas mempunyai distribusi normal atau tidak. Pada grafik histogram jika distribusi data tidak menceng ke kiri atau ke kanan maka distribusi data tersebut normal. Pada grafik *Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual* jika titik-titik menyebar disekitar dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual tersebut sudah normal. Adapun hasil uji normalitas dalam penelitian ini sebagai berikut:

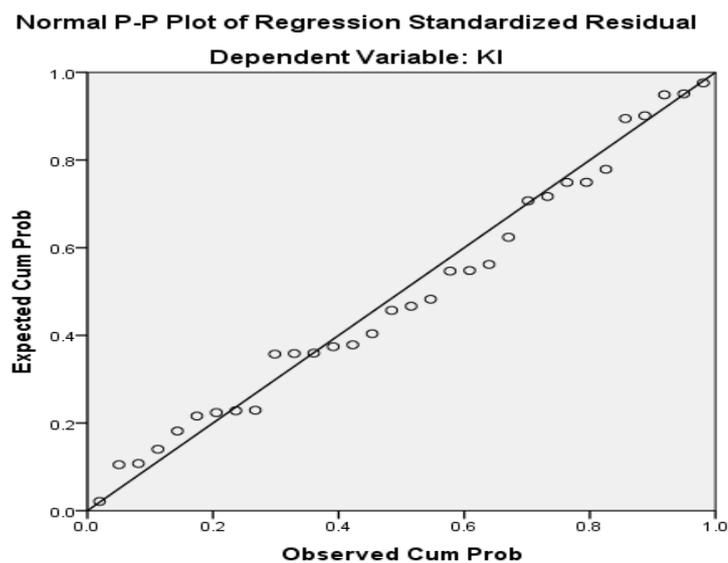
Gambar 4.2
Hasil Uji Normalitas



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan grafik histogram di atas distribusi data tidak menceng ke kiri atau ke kanan maka dapat disimpulkan bahwa pola distribusi data tersebut normal.

Gambar 4.3
Hasil Uji Normalitas



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan grafik *Normal P-P Plot Of Regression Standardized Residual* di atas dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa nilai residual tersebut sudah normal.

5. Uji Linieritas

Pengujian linearitas melalui SPSS versi 21 dengan menggunakan *test for linearity* dengan taraf signifikan 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi kurang dari 0,05. Hasil nilai signifikan dari *test for linearity* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

- a. Uji Linieritas Fokus pada Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Karyawan

Tabel IV.8
Hasil Uji Linieritas Fkp dengan Ki

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KI * FKP	Between Groups	(Combined)	222.744	12	18.562	1.519	.201
		Linearity	162.869	1	162.869	13.331	.002
		Deviation from Linearity	59.875	11	5.443	.446	.914
	Within Groups		232.131	19	12.217		
Total			454.875	31			

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *linearity* adalah sebesar 0,002 dan kurang dari nilai signifikan 0,05 ($0,002 < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa data dua variabel mempunyai hubungan yang linier.

- b. Uji Linieritas Pendidikan dan Pelatihan dengan Kinerja Karyawan

Tabel IV.9
Hasil Uji Linieritas P&P dengan Ki
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KI * P_P	Between Groups	(Combined)	378.458	15	25.231	5.283	.001
		Linearity	164.038	1	164.038	34.346	.000
		Deviation from Linearity	214.420	14	15.316	3.207	.014
	Within Groups		76.417	16	4.776		
Total			454.875	31			

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *linearity* adalah sebesar 0,000 dan kurang dari nilai signifikan 0,05 ($0,000 < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa data dua variabel mempunyai hubungan yang linier.

- c. Uji Linieritas Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan dengan Kinerja karyawan

Tabel IV.10
Hasil Uji Linieritas Psb dengan Ki
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KI * PSB	Between Groups	(Combined)	411.842	15	27.456	10.208	.000
		Linearity	300.866	1	300.866	111.864	.000
		Deviation from Linearity	110.975	14	7.927	2.947	.021
	Within Groups		43.033	16	2.690		
Total			454.875	31			

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *linearity* adalah sebesar 0,000 dan kurang dari nilai signifikan 0,05 ($0,000 < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa data dua variabel mempunyai hubungan yang linier.

- d. Uji Linieritas Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dengan Kinerja Karyawan

Tabel IV.11
Hasil Uji Linieritas Akp dengan Ki

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KI * AKP	Between Groups	(Combined)	283.446	12	23.621	2.618	.030
		Linearity	166.406	1	166.406	18.443	.000
		Deviation from Linearity	117.040	11	10.640	1.179	.362
	Within Groups		171.429	19	9.023		
Total			454.875	31			

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *linearity* adalah sebesar 0,000 dan kurang dari nilai signifikan 0,05 ($0,000 < 0,05$). Jadi dapat disimpulkan bahwa data dua variabel mempunyai hubungan yang linier.

6. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas adalah jika nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 (nilai *Tolerance* $> 0,1$) dan jika nilai VIF lebih kecil dari 10 (nilai VIF < 10). Hasil uji multikolinearitas penelitian ini sebagai berikut:

Tabel IV.12
Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.768	5.163		1.698	.101		
	FKP	-.183	.162	-.208	-1.131	.268	.317	3.152
	P_P	.124	.117	.162	1.059	.299	.456	2.191
	PSB	.549	.132	.745	4.174	.000	.336	2.974
	AKP	.209	.120	.219	1.735	.094	.672	1.487

a. Dependent Variable: KI

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan tabel IV.12 di atas dapat diketahuinilai *Tolerance* dari variabel fokus pada kepuasan pelanggan adalah $0,317 >$

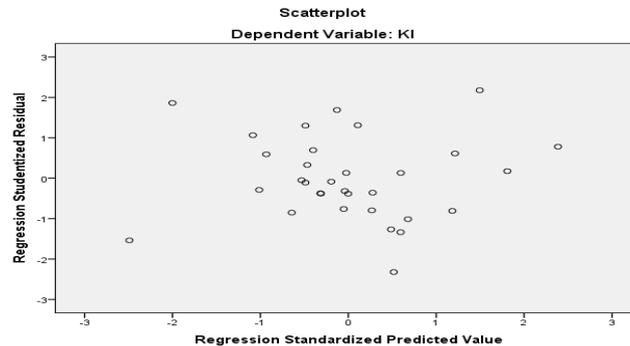
0,1, variabel pendidikan dan pelatihan adalah $0,456 > 0,1$, variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah $0,336 > 0,1$, variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah $0,672 > 0,1$. Jadi, dapat disimpulkan nilai *Tolerance* dari keempat variabel di atas lebih besar dari 0,1 (nilai *Tolerance* $> 0,1$) sehingga bebas dari multikolinearitas.

Selanjutnya berdasarkan nilai VIF dari variabel fokus pada kepuasan pelanggan adalah $3,152 < 10$, variabel pendidikan dan pelatihan adalah $2,191 < 10$, variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan adalah $2,974 < 10$. variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan adalah $1,487 < 10$. Jadi, dapat disimpulkan nilai VIF dari ketiga variabel di atas lebih kecil dari 10 (nilai VIF < 10) sehingga bebas dari multikolinearitas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Suatu model regresi dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas apabila titik-titik pada *scatterplot* regresi tidak membentuk pola tertentu seperti menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil uji heteroskedastisitas sebagai berikut:

Gambar 4.4
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa titik-titik tidak membentuk suatu pola tertentu. Titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi, dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

7. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari fokus pada kepuasan pelanggan (X_1), pendidikan dan pelatihan (X_2), perbaikan sistem secara berkesinambungan (X_3), adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X_4) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.13
Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-2.668	6.426		-.415	.681
FKP	.085	.176	.069	.485	.632
P_P	.019	.129	.023	.151	.881
PSB	.531	.144	.603	3.699	.001
AKP	.175	.179	.161	.979	.336

a. Dependent Variable: KI
 Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat pada kolom *Unstandardized Coefficients* bagian kolom B, maka persamaan analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini adalah:

$$KI = a + b_1 Fkp + b_2 P\&P + b_3 Psb + b_4 Akp + e$$

$$KI = -2,668 + 0,085Fkp + 0,019P\&P + 0,531Psb + 0,175Akp + e$$

Keterangan:

KI	: Kinerja Karyawan
a	: konstanta
$b_{1,2,3,4}$: Koefisien regresi
Fkp	: Fokus pada pelanggan
P&P	: Pendidikan dan pelatihan
Psb	: Perbaikan secara berkesinambungan
Akp	: Adanya keterlibatan dan adanya pemberdayaan karyawan
e	: Error (tingkat kesalahan)

Persamaan regresi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstanta sebesar -2,668 dengan parameter negatif artinya menunjukkan bahwa apabila *Total Quality Management* (TQM) dengan subvariabel yang terdiri dari fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dianggap konstan atau 0 maka kinerja karyawan (Y) PT Pos Indonesia (Persero) nilainya -2,668.
- Koefisien regresi variabel fokus pada kepuasan pelanggan sebesar 0,085, artinya apabila tingkat fokus pada kepuasan pelanggan meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,085 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif

antara fokus pada kepuasan pelanggan dengan kinerja karyawan, semakin naik faktor fokus pada kepuasan pelanggan maka semakin meningkat kinerja karyawan.

- c. Koefisien regresi variabel pendidikan dan pelatihan sebesar 0,019, artinya apabila tingkat pendidikan dan pelatihan meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,019 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan, semakin naik faktor pendidikan dan pelatihan maka semakin meningkat kinerja karyawan.
- d. Koefisien regresi variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan sebesar 0,531, artinya apabila tingkat perbaikan sistem secara berkesinambungan meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,531 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara perbaikan sistem secara berkesinambungan dengan kinerja karyawan, semakin naik faktor perbaikan sistem secara berkesinambungan maka semakin meningkat kinerja karyawan.
- e. Koefisien regresi variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sebesar 0,175, artinya apabila tingkat adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan meningkat 1 satuan maka kinerja karyawan meningkat sebesar 0,175 satuan. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan kinerja karyawan, semakin

naikfaktoradanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan maka semakin meningkat kinerja karyawan.

8. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah di antara nol dan satu.

Tabel IV.14
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.490	1.78109

a. Predictors: (Constant), AKP, FKP, P_P, PSB

a. Dependent Variable: KI

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0,556. Menunjukkan bahwa 55,6% variabel fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan 44,4% sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

9. Uji Hipotesis

a. Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat. Ketentuan dalam uji t adalah: jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak sedangkan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0

ditolak dan H_a diterima dan jika nilai Sig. $< 0,1$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel IV.15
Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.668	6.426		-.415	.681
	FKP	.085	.176	.069	.485	.632
	P_P	.019	.129	.023	.151	.881
	PSB	.531	.144	.603	3.699	.001
	AKP	.175	.179	.161	.979	.336

a. Dependent Variable: KI

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

Untuk t_{tabel} dicari pada $\alpha = 5\% : 2 = 2,5\%$ (uji dua sisi) dengan derajat kebebasan $(df)=n-k-1$, dimana n =jumlah sampel dan k =jumlah variabel independen, jadi $df=32-4-1=27$. Dengan pengujian dua sisi (signifikansi=0,05), maka diperoleh t_{tabel} sebesar 2,051.

Dari hasil output diatas dapat dilihat bahwa untuk variabel fokus pada kepuasan pelanggan $t_{hitung} = 0,485$ dengan $df=32-4-1=2,051$ dan sedangkan taraf signifikan 5%. Ini berarti $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,485 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,632 > \alpha$ ($0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial fokus pada kepuasan pelanggan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kemudian pada variabel pendidikan dan pelatihan $t_{hitung} = 0,151$ dengan $df=32-4-1=2,051$ dan sedangkan taraf signifikan 5%. Ini berarti $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,151 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,881 > \alpha$ ($0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi dapat

disimpulkan bahwa secara parsial pendidikan dan pelatihan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil output diatas dapat dilihat bahwa untuk variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan $t_{hitung} = 3,699$ dengan $df = 32 - 4 - 1 = 2,051$ dan sedangkan taraf signifikan 5%. Ini berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,699 > 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,001 < \alpha$ ($0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan $t_{hitung} = 0,979$ dengan $df = 32 - 4 - 1 = 2,051$ dan sedangkan taraf signifikan 5%. Ini berarti $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,979 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,336 > \alpha$ ($0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Jadi dapat disimpulkan bahwa secara parsial adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Ketentuan dalam uji F adalah: jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak sedangkan jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika nilai Sig. $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 4.16
Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107.240	4	26.810	8.451	.000 ^b
	Residual	85.651	27	3.172		
	Total	192.891	31			

a. Dependent Variable: KI

b. Predictors: (Constant), AKP, FKP, P_P, PSB

Sumber: Hasil Penelitian (data diolah dengan SPSS 22,2017)

F_{tabel} untuk signifikansi $\alpha = 0,05$ dengan *regression* (df 1) adalah 4 dan *residual* (df 2) adalah 27 (berasal dari *total-regression*), maka hasil yang diperoleh untuk F_{tabel} sebesar 2,73.

Dari hasil uji signifikansi simultan (uji F) tabel di atas bahwa nilai F_{hitung} sebesar 8,541 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,73 sehingga $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ($8,541 > 2,73$) maka H_a diterima. Selanjutnya, untuk nilai Sig. sebesar 0,000 sehingga nilai Sig. $< 0,05$ ($0,000 < 0,005$) maka H_a diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa secara simultan fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini berjudul Pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Padangsidimpuan. Dari hasil analisis data yang dilakukan pada penelitian ini dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 22 diketahui bahwa:

1. Hasil uji koefisien determinasi dengan nilai R^2 sebesar 0,556. Menunjukkan bahwa 55,6% variabel fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan 44,4% sisanya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
2. Secara parsial variabel fokus pada kepuasan pelanggan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,485 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,632 > \alpha$ ($0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini disebabkan karena tidak semua karyawan fokus terhadap pelanggannya dan setiap karyawan berbeda dalam menilai bahkan melayani pelanggannya. Hal ini juga dibuktikan dengan teori Fandy Tjibtono dan Anastasia Diana, mengatakan bahwa: “Respon konsumen pada evaluasi persepsi terhadap perbedaan antara kinerja ekspektasi awal (standar kinerja tertentu) dan kinerja aktual produk sebagaimana dipersepsikan setelah konsumsi produk.”¹¹¹ Jadi setiap karyawan dengan perbedaan jabatan akan memandang pelanggan dengan berbeda-beda.

Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian hasil terdahulu dari Jurnal Nugroho Widiastomo, Amie Kusumawardhani menyatakan dalam penelitiannya:

Fokus pada kepuasan pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini berarti hipotesis ditolak, karena sebagian besar kegiatannya hanyalah merakit barang pesanan dari perusahaan lain. Mereka hanya mendapatkan pesanan dari perusahaan lain untuk memproduksi barang-barang. Oleh karena itu

¹¹¹Fandy Tjibtono dan Anastasia Diana, *Pelanggan Puas? Tak Cukup!* (Yogyakarta: CV AndiOffset, 2015), hlm. 18.

perusahaan mungkin tidak terlalu memperhatikan pelanggan lebih baik terus berfokus pada kegiatan produksinya.¹¹²

Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian hasil terdahulu

Abdul Aziz Nugraha Pratama menyatakan dalam penelitiannya:

Hasil uji linier berganda menunjukkan koefisien regresi variabel fokus pada kepuasan pelanggan menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,497 sehingga variabel fokus pada kepuasan pelanggan tidak ada pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.¹¹³

Oleh karena itu, PT Pos Indonesia (Persero) tidak terlalu memperhatikan karyawan dikarenakan karyawan juga terlalu fokus terhadap pekerjaan yang harus segera dikerjakan dan akibatkan pelanggan tidak terlalu diperhatikan.

3. Secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,151 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,881 > \alpha$ (0,05) maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hal ini dibuktikan karena disebabkan masih banyak permasalahan dalam pendidikan dan pelatihan yang ditegaskan dalam buku Basir Banthos yang menyatakan bahwa masalah tersebut terdiri dari, tingkat pendidikan rendah, struktur pendidikan tidak sesuai dengan permintaan dalam bidang-bidang tertentu.¹¹⁴

¹¹² Nugroho Widiastomo, Amie Kusumawardhani, “Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak”, *Jurnal management* vol. 4 no. 3.

¹¹³ Abdul Aziz Nugraha Pratama, “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah”, *Jurnal Mugtasid* vol 7 no.1.

¹¹⁴ Basir Banthos, *Op.Cit.*, hlm. 90-91

Basir Banthos juga menyatakan dalam bukunya yang berjudul sumber daya manusia mengatakan:

Ada beberapa kendala tentang pengembangan sumber daya manusia yaitu, biaya pendidikan yang baru tersedia sekitar 9,6%, partisipasi swasta dalam bidang latihan belum memadai serta harapan untuk mandiri belum sepenuhnya berkembang.¹¹⁵

Menurut M. Nur Nasution mengatakan dalam bukunya yang berjudul manajemen jasa terpadu mengatakan bahwa:

Banyak manajer saat ini yang dididik dan dilatih oleh pengikut modern dari Fredrick Taylor, Bapak Manajemen Ilmiah. Pengikut Taylor, baik professor maupun pelatih manajemen, cenderung berfokus pada prinsi-prinsip ilmiah dalam perbaikan proses dan teknologi. Tetapi hanya sedikit pelatihan terhadap perbaikan yang berorientasi pada manusia.¹¹⁶

Hal ini tidak sejalan dengan teori John M. Ivancevich dkk., yang mengatakan bahwa:

Pelatihan dan pengembangan adalah jantung dari upaya keberlanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.¹¹⁷

Namun, hasil penelitian ini seirama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dewi Maya Sari yang mengatakan bahwa:

Pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini mungkin terjadi karena pendidikan dan pelatihan yang diadakan kurang fokus kepada kegiatan operasional perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.¹¹⁸

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero) terhadap karyawan mungkin kurang berfokus. Hal ini juga

¹¹⁵ *Ibid.*, hlm. 92-93.

¹¹⁶ M. Nur Nasution, *Op, Cit.*, hlm. 177-178.

¹¹⁷ John M. Ivancevich, Robert Konovake, *dkk., Prilaku dan Manajemen Organisasi* (Jakarta: PTGloria Aksara Pratama), hlm. 210.

¹¹⁸ Dewi Maya Sari, "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel", (Skripsi: Universitas Sumatera Utara, 2009), hlm. 69.

disebabkan karena karyawan yang mendapatkan pendidikan dan pelatihan hanyalah karyawan yang berjabatan seperti para manajer bagian. Sedangkan karyawan biasa tidak mendapatkan pendidikan dan pelatihan khusus. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4. Secara parsial variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,699 > 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,001 < \alpha (0,05)$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Hal ini dapat dibuktikan dengan teori Edy Sutrisno yang mengatakan bahwa:

“Setiap produk yang dihasilkan organisasi selalu melalui tahap atau proses tertentu didalam suatu sistem atau lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu terus diperbaiki agar selalu mendukung upaya pencapaian kualitas.”¹¹⁹

Hasil penelitian ini juga didukung dari hasil penelitian skripsi Aji Pamungkas, mengatakan bahwa:

Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan selain dilakukan perbaikan terhadap sumber daya manusia yang mereka miliki, Bank Muamalat Cabang Muamalat Cabang Yogyakarta juga melakukan perbaikan terhadap sistem operasional, seperti menjalin kerjasama dengan Bank lain.¹²⁰

¹¹⁹Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hlm. 94.

¹²⁰ Aji Pamungkas, “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta”, (skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2016), hlm. 82-83.

Oleh karena itu PT Pos Indonesia (Persero) memiliki sistem yang berkesinambungan. Dan PT Pos juga menjalin kerjasama dengan perusahaan lain, sehingga karyawan PT Pos berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Dan secara parsial variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,979 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,336 > \alpha$ ($0,05$) maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya faktor penghambat perlibatan dan pemberdayaan karyawan yang dikemukakan oleh M. Nur Nasution, mengatakan bahwa:

Penolakan terhadap perubahan merupakan faktor utama bagi penerapan perlibatan dan pemberdayaan karyawan. Penolakan tersebut dapat berasal dari karyawan, serikat kerja dan manajemen. Dan penolakan yang paling besar biasanya berasal dari manajemen. Penolakan manajemen terhadap perlibatan dan pemberdayaan karyawan antara lain karena alasan seperti, ketidakamanan, nilai-nilai pribadi, ego, pelatihan manajemen, karakteristik kepribadian para manajer, ketidakterlibatan manajer serta struktur organisasi dan praktik manajemen.¹²¹

Hal ini juga tidak sejalan dengan teori Husaini Usman, yang mengatakan bahwa:

Keterlibatan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management* (TQM). Usaha dalam melibatkan mereka mempunyai manfaat, yakni: pertama, dapat menghasilkan keputusan yang baik dan perbaikan yang lebih berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggungjawab atas keputusan dengan melibatkan orang yang harus melaksanakan.¹²²

¹²¹M. Nur Nasution, *Op.Cit.*, hlm. 176-177.

¹²²Husaini Usman, *Op.Cit.*, hlm. 611.

Hasil penelitian ini didukung dari hasil penelitian dari Jurnal Nugroho Widiastomo, Amie Kusumawardhani, mengatakan bahwa:

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Dikernakan dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, alokasi waktu yang dibutuhkan menurut mereka lebih baik digunakan untuk terus mengerjakan tugas manejer.¹²³

Walaupun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori tersebut, hal ini bisa saja terjadi di lapangan, khususnya pada PT Pos Indonesia keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak ada pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan mungkin kurangnya diskusi secara bersama-sama serta seluruh karyawan, terkadang hanya para menejer serta orang-orang pilihan saja yang melakukan diskusi. Dan pada lembar kuesioner para karyawan juga kurang setuju dengan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

6. Secara simultan (uji F) variabel fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,541 > 2,73$) maka H_a diterima. Selanjutnya, untuk nilai Sig. sebesar 0,000 sehingga nilai Sig. $< 0,005$ ($0,000 < 0,005$) maka H_a diterima.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari skripsi Zulaika mengatakan bahwa:

Uji F dilakukan untuk menguji apakah variabel fokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan

¹²³Nugroho Widiastomo, Amie Kusumawardhani, "Analisis Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak", Jurnal management vol. 4 no. 3.

dan pelatihan, melibatkan dan pemberdayaan karyawan secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajemen.¹²⁴

Tentu saja hasil penelitian initeleh sesuai dengan teori James A.F., Stiner, R.Edward Freeman dalam bukunya manajemen mengatakan bahwa:

Hubungan yang paling penting dalam organisasi, pertama dan yang paling utama adalah hubungan dengan karyawan harus dipikirkan ulang. Karyawan, menurut *total quality management*, ingin bertanggungjawab, ingin belajar dan memperbaiki diri, serta ingin menunjukkan penguasaan prestasi.¹²⁵

Hal tersebut juga sesuai dengan teori Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Budaya Organisasi mengatakan bahwa:

Program *total quality management* memiliki suatu instrument yang dapat digunakan secara berhasil atau tidak tergantung pada penggunaannya. Faktor manusia yakni kinerja karyawan tidak dapat diabaikan dan dilepas begitu saja. Justru faktor inilah yang dapat menentukan keberhasilan suatu sistem *total quality management*. Sehingga *total quality management* sangat berpengaruh terhadap kinerja yang dapat menentukan keberlangsungan suatu organisasi.¹²⁶

7. Keterbatasan Penelitian

Seluruh rangkaian kegiatan dalam penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan langkah-langkah yang sudah ditetapkan dalam metodologi penelitian, hal ini dimaksud agar hasil yang diperoleh benar-benar objektif dan sistematis. Namun, untuk mendapatkan hasil yang sempurna dari suatu penelitian sangat sulit karena berbagai keterbatasan.

¹²⁴Zulaika, "Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT PP Lonsum Indonesia Tbk", (Skripsi, Universitas Sumatra Utara, 2008), hlm. 98-99.

¹²⁵James A.F., Stiner, R.Edward Freeman, *Op.Cit.*, hlm. 228.

¹²⁶Edy Sutrisno, *Op.Cit.*, hlm. 101-102.

Adapun keterbatasan yang dihadapi selama penelitian dan penyusunan skripsi ini adalah dalam menyebarkan kuesioner peneliti tidak mengetahui kejujuran responden dalam menjawab setiap pernyataan yang tersedia pada kuesioner serta terbatasnya waktu responden dalam menjawab setiap pernyataan dikarenakan para responden merupakan karyawan yang waktunya sangat sulit untuk didapatkan dengan kata lain responden mempunyai aktifitas kantor yang padat sehingga mempengaruhi validitas data yang diperoleh.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka kesimpulan yang dapat diperoleh sebagai berikut:

1. Secara parsial variabel fokus pada kepuasan pelanggan tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,485 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,632 > \alpha$ ($0,05$).
2. Secara parsial variabel pendidikan dan pelatihan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,151 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,881 > \alpha$ ($0,05$).
3. Secara parsial variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,699 > 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,001 < \alpha$ ($0,05$).
4. Dan secara parsial variabel adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,979 < 2,051$) dan tingkat signifikansi yang diperoleh $0,336 > \alpha$ ($0,05$).
5. Secara simultan (uji F) variabel fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($8,541 > 2,73$) maka H_a

diterima. Selanjutnya, untuk nilai Sig. sebesar 0,000 sehingga nilai Sig. < 0,1 ($0,000 < 0,1$).

B. Saran

Adapun saran yang bisa diberikan setelah melakukan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Penelitian ini menunjukkan pentingnya faktor pengimplementasian *total quality management* termasuk didalamnya fokus pada kepuasan pelanggan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dan masih banyak faktor lain yang termasuk dalam *total quality management*. Karena apabila karyawan fokus dengan kepuasan pelanggan maka secara tidak langsung maupun langsung pelanggan tersebut akan merasakan kenyamanan dan merasa diutamakan dalam perusahaan tersebut. Dan dengan diadakannya pendidikan dan pelatihan juga akan meningkatkan kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero). Kemudian apabila perusahaan memiliki perbaikan serta rencana yang berkesinambungan maka PT Pos Indonesia akan selalu terdepan dan mampu bersaing di pasaran. Dengan adanya keterlibatan serta pemberdayaan karyawan maka perusahaan diharapkan mampu menyelesaikan keluhan para pelanggan serta masalah-masalah lainnya yang akan dapat meningkatkan kualitas perusahaan itu sendiri.
2. Untuk peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor-faktor lain yang termasuk dalam *total quality management* karena ada 6 faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja

karyawan dan dapat melakukan perluasan sampel dalam penelitian selanjutnya, karena mengingat sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pada kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- BasirBarthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Makro, cetakan ketiga*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995.
- CholidNarbukodan Abu Achmad, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997.
- Departemen Agama, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema, 2010.
- DwiPriyatno, *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2012.
- DwiSuwiknyo, *Komplikasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.
- Duwi Priyanto, *Mandiri Belajar SPSS*, Yogyakarta: Media Kom, 2008.
- Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi Edisi 1*, Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010.
- FandyTjibtono & Diana Anastasia, *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2003.
-
- _____, *Pelanggan Puas? Tak Cukup!* Yogyakarta: CV Andi Offset, 2015.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001.
- HerrySutanto, & KhaerulUmam, *Manajemen Pemasaran Bank Syariah*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2013.
- HusainiUsman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4)*, Jakarta: Bumi Akasara, 2013.
- Husein Umar, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Ike KusdyahRachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi, 2008.

- Irham Fahmi, *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- James A.F., Stiner, R.Edward Freeman, dkk, *Manajemen*, Jilid 1 Jakarta: PT Prenhallindo, 1996.
- Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske, & Michael T. Matteson, *Prilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi Ketujuh*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Khaerul Umam, *Manajemen Perbankan Syariah* Bandung: CV Pustaka Setia, 2013.
- Mudrajad Kuncoro. *Metode Riset Bisnis dan Ekonomi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, Edisi Pertama, Jakarta: Kencana, 2006.
- , M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana, 2011.
- Nasution, M. Nur, *Manajemen Jasa Terpadu (Total Service Management)*, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2004.
- Patricia Buhler. *Management Skill dalam 24 Jam, Cetakan Kedua*, Jakarta: Prenada, 2007.
- Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis*, Jakarta: Erlangga, 2006.
- Richard L. Daft, *Management, Edisi 6*, Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- R. Wayne, Mondy, *Manajemen Sumber Data manusia, Jilid 1 Edisi 10*, Jakarta: Erlangga, 2008.
- Situmorang, Syafrizal Helmi dkk., *Analisis Data Penelitian: Menggunakan Program SPSS*, Medan: USU Pers, 2008.

SuharsimiArikunto, *ProsedurPenelitianSuatuPendekatanPraktik*, Jakarta :RinekaCipta, 2006.

Sugiyono, *StatistikUntukPenelitian*, Bandung: Alfabeta, 2007.

———, *MetodePenelitianBisnis* (Bandung: Alfabeta, 2005

SumadiSuryabrata, *MetodologiPenelitian*, Jakarta : Raja GrafindoPersada, 2005.

Suwatno, M.Si& Donny JuniPriansa, *Manajemen SDM dalamorganisasiPublikdanBisnis*, Bandung: Alfabeta, 2013.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *PrilakuOrganisasi, edisi 12*, Jakarta: SalembaEmpat, 2008.

Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, Jakarta: GramediaPustakaUtama, 2001.

WinarnoSurakhmad, *PengantarPenelitianIlmiah*, .Bandung :Tarsito,1994.

Sumber Lain

Abdul Aziz Nugraha Pratama, “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Di BMT Taruna Sejahtera Ungaran, Jawa Tengah”, Jurnal Mugtasid vol 7 no.1.

Amin PrasetyoHadi, “AnalsisisPengaruh Total Quality Management TerhadapKinerjaManajerial (studikasuspadaIndustriTepungTapiokaKecamatanMargoyoso, KabupatenPati)”, Skripsi, UniversitasDipenogoro Semarang, 2014.

AjiPamungkas, “Pengaruh*Total Quality Management*TerhadapKinerjaManajerial Bank Muamalat Kantor Cabang Yogyakarta”, Skripsi, Universitas Islam NegeriSunanKalijaga, 2016.

Dewi Maya Sari, “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Super Andalas Steel”, (Skripsi: Universitas Sumatera Utara, 2009).

Indah Pratiwi, “Pengaruh*Total QualityManagement* TerhadapKinerjaManajerialPada PT DANLIRIS Di GrogolSukoharjo”, Skripsi, UniversitasMuhammadiyahSurkarta, 2015.

HadiFitritah&LilisCahayaNingsih, “Karakteristik*Total Quality Management*dalamMempengaruhiKinerjaManajerial” Skripsi, UniversitasMuhammadiyahSidoarjo, 2013.

Musran Muniju, “Praktik Total Quality Manajement (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Telkom Tbk, Cabang Makasaar)”, Skripsi Universitas Hasanuddin Makassar, 2010.

Nugroho Widiastomo, Amie Kusumawardhani, “Analisis pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Arisamandiri Pratama di Kota Demak”, *Jurnal Management* vol. 4 no. 3.

Raffi Hakim Dananjaya & Budi Sudaryanto, “Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Total Quality Management Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan (Studi Pada Empat Pabrik Gondorukem Terpenting Perhutani Unit 1 Jawa Tengah)”, *E-Jurnal Manajemen*, vol 4 no 4 (<http://eprints.undip.ac.id>, diakses 18 Maret 2017 pukul 19.31)

Said Alhudri & Meyzi Heriyanto, “Pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang”, *Jurnal Fisip*, vol. 5 no. 2 (id.portalgaruda.org/diakses, 20 januari 2017 pukul 17.15)

Zulaika, “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT PP Lonsum Indonesia Tbk”, Skripsi, Universitas Sumatra Utara, 2008.

Sumber Internet

Wikipedia Bahasa Indonesia, “Pos Indonesia” https://id.wikipedia.org/wiki/Pos_Indonesia diakses 18 Maret 2017 pukul 15.35.

www.posindonesia.co.id

Sumber Wawancara

Wawancara dengan karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan Bagian Juru Bayar Pensiun yaitu Bapak Soleh, Tanggal 3 Maret 2017.

CURUCULUM VITAE
(Daftar Riwayat Hidup)

DATA PRIBADI

Nama : Elseh Safitri
Nim : 13 230 0095
Jenis Kelamin : Perempuan
Anak ke : 1 dari 3 Bersaudara
Tempat/Tanggal Lahir : Padangsidempuan, 19 Maret 1995
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Lengkap : Jl.Pembangunan Kel. Panyanggar Kota Padangsidempuan
Telepon/No. HP : 083190594195
No. KTP : 1277015903950002
No. KK : 1277012502071786

IDENTITAS ORANGTUA

Nama Ayah : Sahrul Efendi
Pekerjaan : PNS. Non Guru
Nama Ibu : Elilah
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga
Alamat : Jl.Pembangunan Kel. Panyanggar Kota Padangsidempuan

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

Tahun 2000-2001 : TK. Pertiwi Dharma Wanita Kabupaten Dati II Tapsel
Tahun 2001-2007 : SD Negeri 200112 Padangsidempuan
Tahun 2007-2010 : MtsNegeri Model Padangsidempuan
Tahun 2010-2013 : MA Negeri 1 Padangsidempuan
Tahun 2013-2017 : Program Sarjana (Strata-1) EkonomiSyari'ah IAIN Padangsidempuan

PRESTASI AKADEMIK

IPK :
Karya Tulis Ilmiah : Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidempuan

Lampiran 1

LEMBAR KUESIONER

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Sdr/i

Karyawan pada PT Pos Indonesia

Cabang Padangsidempuan

Dengan Hormat

Saya mohon kesediaan anda untuk menjawab pertanyaan maupun pernyataan pada lembar kuesioner mengenai **“Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di PT Pos Indonesia Cabang Padangsidempuan”**. Peneliti sangat mengharapkan kejujuran responden dalam memberikan jawaban sehingga penelitian kami lebih akurat. Atas waktu dan kesediaan anda dalam mengisi kuesioner, saya mengucapkan banyak terima kasih.

I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia : tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan

Pendidikan : a. SMA b. S1 c. S2

Masa Kerja :

II. PENILAIAN JAWABAN

Jawaban yang anda berikan akan dinilai berdasarkan ketentuan seperti yang tercantum dibawah ini

Keterangan jawaban :

SS : Sangat setuju

KS : Kurang setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

S : Setuju

TS : Tidak setuju

III. PETUNJUK PENGISIAN

Beri tanda cek list (\surd) pada salah satu jawaban yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i.

Kriteria Penelitian

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Pernyataan:

1. Pernyataan Variabel Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X_1)

Indikator	Pernyataan	Tanggapan
-----------	------------	-----------

		SS	S	KS	TS	STS
Visi, komitmen dan suasana	1. Saya selalu menunjukkan pandangan bahwa pelanggan itu penting bagi perusahaan.					
	2. Saya selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan dibanding kebutuhan internal perusahaan.					
	3. Saya selalu berusaha untuk mengetahui kemauan pelanggan.					
Kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah	4. Perusahaan berusaha menghilangkan prosedur yang tidak menciptakan nilai bagi para pelanggan					
	5. Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan					
Memanfaatkan informasi	6. Perusahaan selalu menerima masukan-masukan dari pelanggan guna untuk kemajuan perusahaan.					
	7. Saya selalu berusaha memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.					
	8. Saya selalu mengetahui siapa saja pelanggan yang sesungguhnya.					
Mendekati para pelanggan	9. Saya selalu mengatasi semua keluhan pelanggan.					
	10. Saya selalu memberikan keleluasaan bagi pelanggan untuk berbicara.					
	11. Saya selalu memberikan informasi kepada pelanggan tentang produk perusahaan.					

2. Pernyataan Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂)

Indikator	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas angkatan kerja	1. Perusahaan selalu memberikan pendidikan dan pelatihan guna untuk mengetahui kualitas angkatan kerja.					
	2. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menentukan jabatan dalam perusahaan					
	3. Pendidikan dan pelatihan merupakan kunci perbaikan kualitas bagi perusahaan.					
Persaingan global	4. Manajemen harus aktif menilai pesaing guna memperbaiki kualitas produk					

	perusahaan.					
	5. Saya selalu memperlihatkan keunggulan dalam persaingan di perusahaan.					
Perubahan cepat dan terus menerus	6. Saya selalu mengikuti perubahan dengan cepat dan tepat.					
	7. Pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk kemajuan perusahaan secara terus-menerus.					
	8. Pendidikan dan pelatihan dilakukan dalam skala priode tertentu.					
Perubahan keadaan demografi	9. Pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk memberikan gambaran pekerjaan dalam perusahaan.					
	10. Pembelajaran dalam perusahaan dipandang sebagai kebutuhan untuk menjamin kelangsungan perusahaan.					
Masalah ahli teknologi	11. Pendidikan dan pelatihan mampu memotivasi saya untuk mengembangkan ide-ide baru.					
	12. Saya selalu mendapatkan pendidikan serta pelatihan dalam mengatasi keterbelakangan tentang tekonogi.					

3. Pernyataan Variabel Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X₃)

Indikator	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
Komunikasi	1. Saya selalu aktif bertanya kepada pelanggan tentang masukan , kritik serta saran untuk kinerja yang lebih baik.					
	2. Saya selalu menyapa pelanggan dengan sopan.					
	3. Saya selalu berintegrasi dengan pelanggan agar pelanggan merasa nyaman.					
Memperbaiki masalah	4. Saya selalu berusaha mendengarkan keluhan tentang masalah yang dihadapi pelanggan.					
	5. Perusahaan selalu berusaha untuk memperbaiki masalah pelanggan.					

	6. Saya selalu berusaha menangkap dengan cepat apa saja masalah yang dihadapi pelanggan.					
Memandang ke hulu	7. Perusahaan selalu mempertimbangkan masukan-masukan dari pelanggan.					
	8. Perusahaan harus selalu memandang apa saja penyebab masalah guna untuk meningkatkan kemajuan perusahaan.					
Dokumentasi kemajuan dan masalah	9. Perusahaan akan selalu membuat dokumentasi agar masalah dapat terselesaikan kedepannya.					
	10. Perusahaan selalu memberikan kompensasi kepada saya apabila saya dapat menyelesaikan masalah pelanggan.					
Mamantau perubahan	11. Manajer selalu memantau pekerjaan saya.					
	12. Manajer selalu mengontrol, mengawasi perkembangan saya.					
	13. Saya selalu mengikuti perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.					

4. Pernyataan Variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X₄)

Indikator	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
Keinginan manajer dan penyelia	1. Manajer selalu mengetahui apa saja yang saya inginkan.					
	2. Saya selalu aktif dalam menjalankan kewajiban dalam pekerjaan.					
	3. Manajemen harus mengenali kemampuan para karyawan agar optimal dalam melakukan tanggungjawab.					
Melatih penyelia dan karyawan	4. Saya selalu diberikan kesempatan untuk ikut membuat keputusan untuk meningkatkan rasa tanggungjawab.					
	5. Saya selalu diberikan pembelajaran tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.					
Komunikasi dan umpan balik	6. Saya selalu aktif dalam memberikan sumbang saran.					

	7. Saya selalu didorong untuk menyatakan keluhan secara terbuka kepada pimpinan.					
	8. Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola kualitas kerja karyawan.					
Penghargaan dan pengakuan	9. Pimpinan mengakui atas peningkatan kualitas karyawan.					
	10. Perusahaan selalu aktif dalam mengapresiasi karyawan yang memberikan kemajuan bagi perusahaan.					
	11. Saya selalu merasa senang dalam melakukan pekerjaan setelah perusahaan memberikan penghargaan.					

5. Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Pernyataan	Tanggapan				
		SS	S	KS	TS	STS
Quality	1. Saya selalu cakap dalam menguasai bidang pekerjaan.					
	2. Saya selalu teliti dalam bekerja sesuai dengan standar perusahaan.					
	3. Saya selalu melaksanakan tanggungjawab sesuai dengan tujuan yang diharapkan perusahaan					
Quantity	4. Saya selalu berusaha mencapai target pekerjaan untuk memperoleh hasil yang maksimal.					
	5. Kreatifitas yang tinggi dapat membantu saya dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik.					
Timelines	6. Saya selalu berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditentukan.					
	7. Saya selalu memperhatikan koordinasi untuk kegiatan lain diluar pekerjaan.					
	8. Keseluruhan waktu saya yang diperlukan untuk mengelola produk jasa sudah efektif.					
	9. Perusahaan selalu menggunakan teknologi canggih yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.					

Cost Efevtiveness	10. Perusahaan selalu melakukan pengelolaan aktifitas untuk menghasilkan pengurangan biaya yang signifikan bagi kepentingan pelanggan.					
	11. Perusahaan selalu berusaha meningkatkan kualitas karyawannya.					

20	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	44
21	5	3	5	2	4	4	4	4	4	5	4	44
22	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	51
23	5	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	44
24	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	51
25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54
26	4	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	46
27	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	54
28	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
29	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	5	42
30	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	44
31	5	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5	46
32	5	4	4	5	4	4	3	2	5	4	5	45

Hasil Instrumen Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂)

Responden	Butir Soal												Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	58
3	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	52
4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	54
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	44
6	5	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4	53
7	3	2	2	4	3	4	5	4	4	4	5	4	44

8	4	2	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	51
9	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
10	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	52
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
12	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	50
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	49
14	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	50
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	46
17	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	56
18	4	3	4	5	3	3	4	4	4	4	5	5	48
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
20	5	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	2	46
21	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	3	47
22	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
23	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	51
24	4	3	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	51
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
26	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	3	51
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
28	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	55
29	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	4	48
30	3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	49
31	5	4	4	4	3	5	4	3	4	5	4	2	47
32	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	3	3	50

Hasil Instrumen Variabel Perbaikan Sistem secara Berkesinambungan (X₃)

Responden	Butir Soal													Skor Total L
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	62
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	61
3	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	58
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
5	3	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	46
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	64
7	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	57
8	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	55
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
10	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	54
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
12	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	51
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
14	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	55
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	51
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
17	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	58
18	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	4	3	3	50

5	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	37
6	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	52
7	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	47
8	2	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	43
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
10	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	43
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
13	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	43
14	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	45
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
16	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	41
17	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	42
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	45
19	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	41
20	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	37
21	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	44
22	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	47
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
24	3	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	46
25	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	42
26	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	45
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
28	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	46
29	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	49

30	3	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	48
31	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	50
32	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	52

Hasil Instrumen Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Butir Soal											TOTAL
	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8	KI9	KI10	KI11	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	48

28	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	51
29	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	5	42
30	5	5	4	5	4	4	3	3	2	3	4	42
31	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	46
32	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	46

Lampiran 3

Tabel r Product-Moment pada Sig. 0,05 (Two Tail)

N	r	N	r	N	r	N	R
1	0.997	26	0.374	51	0.271	76	0.223
2	0.950	27	0.367	52	0.268	77	0.221
3	0.878	28	0.361	53	0.266	78	0.220
4	0.811	29	0.355	54	0.263	79	0.219
5	0.754	30	0.349	55	0.261	80	0.217
6	0.707	31	0.344	56	0.259	81	0.216
7	0.666	32	0.339	57	0.256	82	0.215
8	0.632	33	0.334	58	0.254	83	0.213
9	0.602	34	0.329	59	0.252	84	0.212
10	0.576	35	0.325	60	0.250	85	0.211
11	0.553	36	0.320	61	0.248	86	0.210
12	0.532	37	0.316	62	0.246	87	0.208
13	0.514	38	0.312	63	0.244	88	0.207
14	0.497	39	0.308	64	0.242	89	0.206
15	0.482	40	0.304	65	0.240	90	0.205
16	0.468	41	0.301	66	0.239	91	0.204
17	0.456	42	0.297	67	0.237	92	0.203
18	0.444	43	0.294	68	0.235	93	0.202
19	0.433	44	0.291	69	0.234	94	0.201
20	0.423	45	0.288	70	0.232	95	0.200
21	0.413	46	0.285	71	0.230	96	0.199
22	0.404	47	0.282	72	0.229	97	0.198
23	0.396	48	0.279	73	0.227	98	0.197
24	0.388	49	0.276	74	0.226	99	0.196
25	0.381	50	0.273	75	0.224	100	0.195

N= Jumlah pasangan yang digunakan untuk menghitung r.

FKP_7	Pearson Correlation	.390 [*]	.409 [*]	.508 ^{**}	.282	.545 ^{**}	.582 ^{**}	1	.497 ^{**}	.275	.370 [*]	.325	.739 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.027	.020	.003	.117	.001	.000		.004	.128	.037	.069	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
FKP_8	Pearson Correlation	.202	.664 ^{**}	.519 ^{**}	.189	.390 [*]	.293	.497 ^{**}	1	.185	.508 ^{**}	.179	.684 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.267	.000	.002	.300	.027	.104	.004		.312	.003	.326	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
FKP_9	Pearson Correlation	.095	.132	.429 [*]	.151	.400 [*]	.094	.275	.185	1	.476 ^{**}	.206	.502 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.605	.471	.014	.409	.023	.608	.128	.312		.006	.258	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
FKP_10	Pearson Correlation	.396 [*]	.283	.573 ^{**}	.163	.416 [*]	.213	.370 [*]	.508 ^{**}	.476 ^{**}	1	.045	.622 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.025	.117	.001	.372	.018	.242	.037	.003	.006		.809	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
FKP_11	Pearson Correlation	.225	.327	.269	.401 [*]	.248	.186	.325	.179	.206	.045	1	.500 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.215	.068	.137	.023	.171	.308	.069	.326	.258	.809		.004
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL	Pearson Correlation	.441 [*]	.718 ^{**}	.759 ^{**}	.569 ^{**}	.651 ^{**}	.622 ^{**}	.739 ^{**}	.684 ^{**}	.502 ^{**}	.622 ^{**}	.500 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.004	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Hasil Uji Validitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂)

Correlations

		P_P1	P_P2	P_P3	P_P4	P_P5	P_P6	P_P7	P_P8	P_P9	P_P10	P_P11	P_P12	TOTAL
P_P1	Pearson Correlation	1	.456**	.401*	.361*	.147	.290	.093	.101	.327	.450**	.235	.092	.531**
	Sig. (2-tailed)		.009	.023	.042	.423	.108	.612	.584	.068	.010	.196	.617	.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P2	Pearson Correlation	.456**	1	.432*	.267	.430*	.304	.165	.389*	.353*	.316	.092	.267	.626**
	Sig. (2-tailed)	.009		.014	.139	.014	.090	.365	.028	.048	.078	.615	.140	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P3	Pearson Correlation	.401*	.432*	1	.386*	.575**	.392*	.180	.323	.443*	.314	.097	.322	.654**
	Sig. (2-tailed)	.023	.014		.029	.001	.026	.326	.071	.011	.081	.599	.072	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P4	Pearson Correlation	.361*	.267	.386*	1	.500**	.332	.429*	.318	.411*	.196	.306	.406*	.653**
	Sig. (2-tailed)	.042	.139	.029		.004	.063	.014	.076	.020	.282	.089	.021	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P5	Pearson Correlation	.147	.430*	.575**	.500**	1	.496**	.309	.407*	.503**	-.038	-.031	.289	.617**
	Sig. (2-tailed)	.423	.014	.001	.004		.004	.085	.021	.003	.835	.868	.109	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P6	Pearson Correlation	.290	.304	.392*	.332	.496**	1	.545**	.285	.387*	.251	.248	.120	.598**
	Sig. (2-tailed)	.108	.090	.026	.063	.004		.001	.114	.028	.166	.170	.515	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P7	Pearson Correlation	.093	.165	.180	.429*	.309	.545**	1	.506**	.342	.400*	.504**	.378*	.623**
	Sig. (2-tailed)	.612	.365	.326	.014	.085	.001		.003	.056	.023	.003	.033	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
P_P8	Pearson Correlation	.101	.389*	.323	.318	.407*	.285	.506**	1	.533**	.310	.548**	.630**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.584	.028	.071	.076	.021	.114	.003		.002	.085	.001	.000	.000

	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.327	.353*	.443*	.411*	.503**	.387*	.342	.533**	1	.351*	.369*	.400*	.704**
P_P9	Sig. (2-tailed)	.068	.048	.011	.020	.003	.028	.056	.002		.049	.038	.023	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.450**	.316	.314	.196	-.038	.251	.400*	.310	.351*	1	.511**	.293	.564**
P_P10	Sig. (2-tailed)	.010	.078	.081	.282	.835	.166	.023	.085	.049		.003	.103	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.235	.092	.097	.306	-.031	.248	.504**	.548**	.369*	.511**	1	.510**	.569**
P_P11	Sig. (2-tailed)	.196	.615	.599	.089	.868	.170	.003	.001	.038	.003		.003	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.092	.267	.322	.406*	.289	.120	.378*	.630**	.400*	.293	.510**	1	.647**
P_P12	Sig. (2-tailed)	.617	.140	.072	.021	.109	.515	.033	.000	.023	.103	.003		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.531**	.626**	.654**	.653**	.617**	.598**	.623**	.716**	.704**	.564**	.569**	.647**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Hasil Uji Validitas Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X₃)

Correlations

	PSB1	PSB2	PSB3	PSB4	PSB5	PSB6	PSB7	PSB8	PSB9	PSB10	PSB11	PSB12	PSB13	TOTAL
PSB1 Pearson Correlation	1	.456**	.151	.434*	.486**	.458**	.617**	.263	.636**	.245	.474**	.636**	.305	.725**

	Sig. (2-tailed)		.009	.411	.013	.005	.008	.000	.146	.000	.177	.006	.000	.090	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.456**	1	.726**	.448*	.666**	.527**	.482**	.332	.418*	.194	.275	.418*	.428*	.722**
PSB2	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.010	.000	.002	.005	.063	.017	.287	.128	.017	.015	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.151	.726**	1	.319	.446*	.383*	.366*	.230	.104	.045	.029	.196	.511**	.499**
PSB3	Sig. (2-tailed)	.411	.000		.076	.011	.030	.039	.206	.572	.807	.875	.282	.003	.004
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.434*	.448*	.319	1	.478**	.778**	.374*	.495**	.374*	.161	.244	.152	.349	.619**
PSB4	Sig. (2-tailed)	.013	.010	.076		.006	.000	.035	.004	.035	.378	.179	.406	.051	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.486**	.666**	.446*	.478**	1	.652**	.612**	.255	.535**	.160	.485**	.449**	.323	.746**
PSB5	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.011	.006		.000	.000	.158	.002	.382	.005	.010	.071	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.458**	.527**	.383*	.778**	.652**	1	.303	.312	.392*	.143	.269	.278	.387*	.644**
PSB6	Sig. (2-tailed)	.008	.002	.030	.000	.000		.092	.082	.026	.435	.136	.123	.029	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.617**	.482**	.366*	.374*	.612**	.303	1	.550**	.643**	.299	.635**	.513**	.478**	.824**
PSB7	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.039	.035	.000	.092		.001	.000	.096	.000	.003	.006	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.263	.332	.230	.495**	.255	.312	.550**	1	.461**	.438*	.211	.126	.211	.597**
PSB8	Sig. (2-tailed)	.146	.063	.206	.004	.158	.082	.001		.008	.012	.247	.493	.246	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PSB9	Pearson Correlation	.636**	.418*	.104	.374*	.535**	.392*	.643**	.461**	1	.639**	.503**	.411*	.147	.775**

	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.572	.035	.002	.026	.000	.008		.000	.003	.020	.421	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PSB10	Pearson Correlation	.245	.194	.045	.161	.160	.143	.299	.438*	.639**	1	.277	.135	-.090	.507**
	Sig. (2-tailed)	.177	.287	.807	.378	.382	.435	.096	.012	.000		.125	.460	.625	.003
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PSB11	Pearson Correlation	.474**	.275	.029	.244	.485**	.269	.635**	.211	.503**	.277	1	.609**	.371*	.636**
	Sig. (2-tailed)	.006	.128	.875	.179	.005	.136	.000	.247	.003	.125		.000	.037	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PSB12	Pearson Correlation	.636**	.418*	.196	.152	.449**	.278	.513**	.126	.411*	.135	.609**	1	.525**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000	.017	.282	.406	.010	.123	.003	.493	.020	.460	.000		.002	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
PSB13	Pearson Correlation	.305	.428*	.511**	.349	.323	.387*	.478**	.211	.147	-.090	.371*	.525**	1	.541**
	Sig. (2-tailed)	.090	.015	.003	.051	.071	.029	.006	.246	.421	.625	.037	.002		.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
TOTAL	Pearson Correlation	.725**	.722**	.499**	.619**	.746**	.644**	.824**	.597**	.775**	.507**	.636**	.634**	.541**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.001	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Hasil Uji Validitas Variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X₄)

Correlations

		AKP1	AKP2	AKP3	AKP4	AKP5	AKP6	AKP7	AKP8	AKP9	AKP10	AKP11	TOTAL
AKP1	Pearson Correlation	1	.474**	.326	.432*	.298	.417*	.468**	.323	.192	.488**	.550**	.753**
	Sig. (2-tailed)		.006	.069	.014	.097	.018	.007	.071	.293	.005	.001	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AKP2	Pearson Correlation	.474**	1	.495**	.390*	.478**	.390*	.285	.116	.091	.140	.385*	.628**
	Sig. (2-tailed)	.006		.004	.027	.006	.027	.114	.528	.619	.445	.030	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AKP3	Pearson Correlation	.326	.495**	1	.447*	.268	.376*	.444*	.390*	.318	.569**	.324	.696**
	Sig. (2-tailed)	.069	.004		.010	.137	.034	.011	.027	.076	.001	.070	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AKP4	Pearson Correlation	.432*	.390*	.447*	1	.529**	.575**	.520**	-.016	.103	.547**	.367*	.689**
	Sig. (2-tailed)	.014	.027	.010		.002	.001	.002	.931	.574	.001	.039	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AKP5	Pearson Correlation	.298	.478**	.268	.529**	1	.552**	.268	-.051	.127	.327	.360*	.568**
	Sig. (2-tailed)	.097	.006	.137	.002		.001	.138	.782	.490	.068	.043	.001
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AKP6	Pearson Correlation	.417*	.390*	.376*	.575**	.552**	1	.526**	.359*	.425*	.546**	.165	.716**
	Sig. (2-tailed)	.018	.027	.034	.001	.001		.002	.044	.015	.001	.366	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
AKP7	Pearson Correlation	.468**	.285	.444*	.520**	.268	.526**	1	.253	.209	.517**	.541**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.007	.114	.011	.002	.138	.002		.162	.250	.002	.001	.000

	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.323	.116	.390*	-.016	-.051	.359*	.253	1	.406*	.468**	.056	.442*
AKP8	Sig. (2-tailed)	.071	.528	.027	.931	.782	.044	.162		.021	.007	.759	.011
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.192	.091	.318	.103	.127	.425*	.209	.406*	1	.584**	-.095	.421*
AKP9	Sig. (2-tailed)	.293	.619	.076	.574	.490	.015	.250	.021		.000	.604	.016
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.488**	.140	.569**	.547**	.327	.546**	.517**	.468**	.584**	1	.255	.737**
AKP10	Sig. (2-tailed)	.005	.445	.001	.001	.068	.001	.002	.007	.000		.159	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.550**	.385*	.324	.367*	.360*	.165	.541**	.056	-.095	.255	1	.621**
AKP11	Sig. (2-tailed)	.001	.030	.070	.039	.043	.366	.001	.759	.604	.159		.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.753**	.628**	.696**	.689**	.568**	.716**	.729**	.442*	.421*	.737**	.621**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.011	.016	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

	KI1	KI2	KI3	KI4	KI5	KI6	KI7	KI8	KI9	KI10	KI11	TOTAL
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	-------

K11	Pearson Correlation	1	.515**	.497**	.250	.181	.098	.135	.141	-.099	.319	.410*	.485**
	Sig. (2-tailed)		.003	.004	.168	.322	.592	.462	.442	.590	.076	.020	.005
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K12	Pearson Correlation	.515**	1	.580**	.418*	.376*	-.041	.000	.043	-.177	-.070	.226	.366*
	Sig. (2-tailed)	.003		.001	.017	.034	.824	1.000	.815	.332	.702	.214	.040
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K13	Pearson Correlation	.497**	.580**	1	.609**	.466**	-.010	.139	.270	.233	.117	.258	.603**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001		.000	.007	.956	.448	.134	.198	.523	.154	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K14	Pearson Correlation	.250	.418*	.609**	1	.425*	-.085	.000	.119	.044	.084	.006	.421*
	Sig. (2-tailed)	.168	.017	.000		.015	.643	1.000	.517	.809	.646	.976	.016
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K15	Pearson Correlation	.181	.376*	.466**	.425*	1	.022	.112	.127	.466**	.151	.453**	.586**
	Sig. (2-tailed)	.322	.034	.007	.015		.906	.542	.487	.007	.410	.009	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K16	Pearson Correlation	.098	-.041	-.010	-.085	.022	1	.583**	.051	.400*	.275	.016	.401*
	Sig. (2-tailed)	.592	.824	.956	.643	.906		.000	.783	.023	.127	.929	.023
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K17	Pearson Correlation	.135	.000	.139	.000	.112	.583*	1	.664**	.618**	.600**	.113	.680**
	Sig. (2-tailed)	.462	1.000	.448	1.000	.542	.000		.000	.000	.000	.540	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
K18	Pearson Correlation	.141	.043	.270	.119	.127	.051	.664**	1	.531**	.723**	.331	.688**
	Sig. (2-tailed)	.442	.815	.134	.517	.487	.783	.000		.002	.000	.064	.000

	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	-.099	-.177	.233	.044	.466**	.400*	.618**	.531**	1	.563**	.317	.698**
K19	Sig. (2-tailed)	.590	.332	.198	.809	.007	.023	.000	.002		.001	.077	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.319	-.070	.117	.084	.151	.275	.600**	.723**	.563**	1	.283	.717**
K110	Sig. (2-tailed)	.076	.702	.523	.646	.410	.127	.000	.000	.001		.117	.000
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.410*	.226	.258	.006	.453**	.016	.113	.331	.317	.283	1	.532**
K111	Sig. (2-tailed)	.020	.214	.154	.976	.009	.929	.540	.064	.077	.117		.002
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Pearson Correlation	.485**	.366*	.603**	.421*	.586**	.401*	.680**	.688**	.698**	.717**	.532**	1
TOTAL	Sig. (2-tailed)	.005	.040	.000	.016	.000	.023	.000	.000	.000	.000	.002	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

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

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

Lampiran 5

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X₁)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.828	11

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	12

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X₃)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.874	13

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X₄)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.848	11

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	11

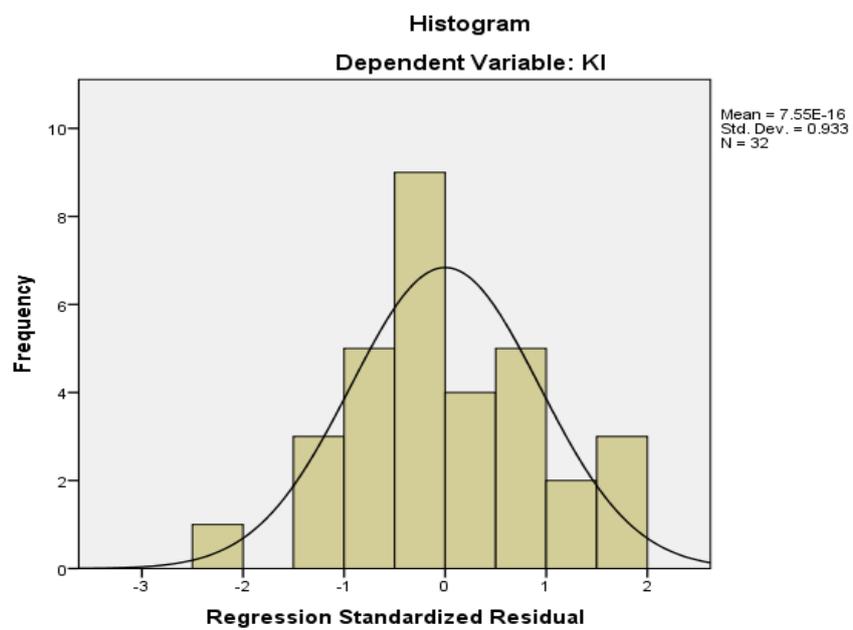
Lampiran 6

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FKP	32	38	55	46.56	4.340
P_P	32	36	60	50.34	5.007
PSB	32	43	65	54.41	5.192
AKP	32	37	55	45.19	4.012
KI	32	35	55	45.81	3.831
Valid N (listwise)	32				

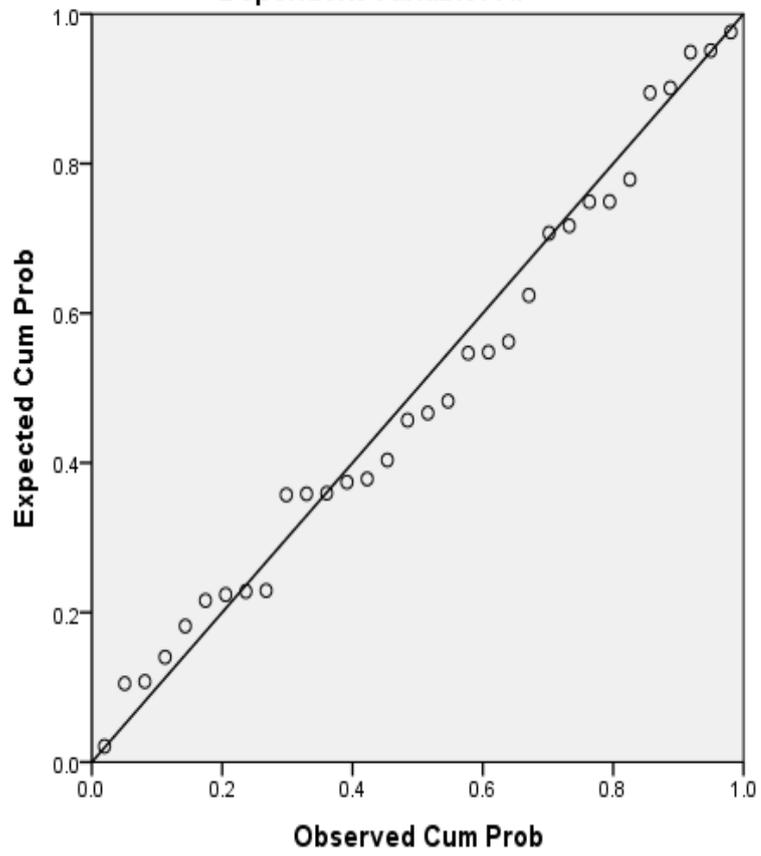
Lampiran 7

Hasil Uji Normalitas



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: KI



Lampiran 8

Hasil Uji Linieritas Fokus Pada Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KI * FKP	Between Groups	(Combined)	222.744	12	18.562	1.519	.201
		Linearity	162.869	1	162.869	13.331	.002
		Deviation from Linearity	59.875	11	5.443	.446	.914
Within Groups			232.131	19	12.217		
Total			454.875	31			

Hasil Uji Linieritas Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KI * P_P	Between Groups	(Combined)	378.458	15	25.231	5.283	.001
		Linearity	164.038	1	164.038	34.346	.000
		Deviation from Linearity	214.420	14	15.316	3.207	.014

Within Groups	76.417	16	4.776	
Total	454.875	31		

Hasil Uji Linieritas Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	(Combined)		411.842	15	27.456	10.208	.000
Between Groups	Linearity		300.866	1	300.866	111.864	.000
KI * PSB	Deviation from Linearity		110.975	14	7.927	2.947	.021
Within Groups			43.033	16	2.690		
Total			454.875	31			

Hasil Uji Linieritas Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	(Combined)	283.446	12	23.621	2.618	.030
Between Groups	Linearity	166.406	1	166.406	18.443	.000
KI * AKP	Deviation from Linearity	117.040	11	10.640	1.179	.362
Within Groups		171.429	19	9.023		
Total		454.875	31			

Lampiran 9

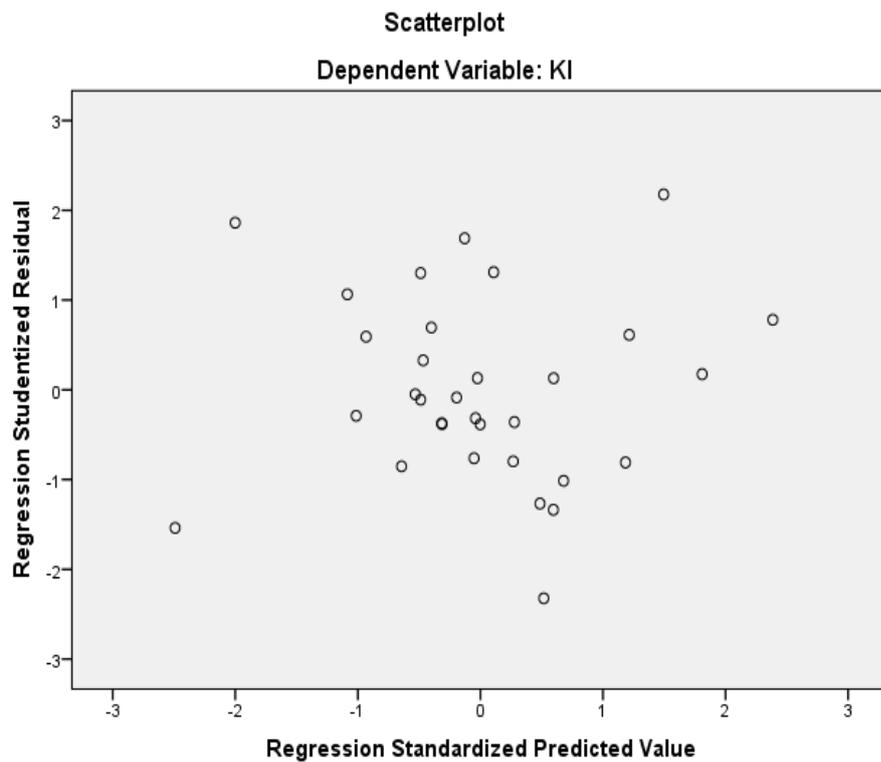
Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	8.768	5.163		1.698	.101		
FKP	-.183	.162	-.208	-1.131	.268	.317	
P_P	.124	.117	.162	1.059	.299	.456	
PSB	.549	.132	.745	4.174	.000	.336	
AKP	.209	.120	.219	1.735	.094	.672	

a. Dependent Variable: KI

Lampiran 10

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 11

**TRASFORMASI DATA ORDINAL KE DATA INTERVAL VARIABEL
FOKUS PADA KEPUASAN PELANGGAN (X_1)**

Item Pernyataan	Alternatif Jawaban					TOTAL FREKUENSI
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	7	25	32
2	0	0	6	19	7	32
3	0	1	2	20	9	32
4	0	5	1	17	9	32
5	0	0	0	19	13	32
6	0	0	3	13	16	32
7	0	0	1	17	14	32
8	0	1	12	14	5	32
9	0	0	6	16	10	32
10	0	0	1	23	8	32
11	0	0	1	18	13	32
Frekuensi	0	7	33	183	129	352
Proporsi	0	0.019886	0.09375	0.519886	0.366477	
Proporsi Kumulatif	0	0.019886	0.113636	0.633523	1	
Zi	0	-2.0561	-1.20741	0.341198	0	
Densitas	0	0.048185	0.192461	0.376384	0.398942	
Scale Value	0	-2.423	-1.69365	-0.59411	-0.39894	
Transformasi	0	1.00	1.73	2.83	3.02	

**TRASFORMASI DATA ORDINAL KE DATA INTERVAL VARIABEL
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (X_2)**

Item Pernyataan	Alternatif Jawaban					TOTAL FREKUENSI
	1	2	3	4	5	
1	0	0	5	14	13	32
2	0	2	5	15	10	32
3	0	1	1	19	11	32
4	0	0	3	15	14	32
5	0	0	6	17	9	32
6	0	0	2	19	11	32
7	0	0	2	17	13	32
8	0	0	6	18	8	32
9	0	0	2	23	7	32
10	0	0	3	21	8	32
11	0	0	2	13	17	32

	12	0	3	4	18	7	32
Frekuensi	0	6	41	209	128	384	
Proporsi	0	0.015625	0.106771	0.544271	0.333333		
Proporsi Kumulatif	0	0.015625	0.122396	0.666667	1.0000		
Zi	0	-2.15387	-1.16309	0.430727	0.0000		
Densitas	0	0.039222	0.202841	0.3636	0.398942		
Scale Value	0	-2.51018	-1.65726	-0.5454	-0.39894		
Transformasi	0	1.00	1.85	2.96	3.11		

**TRASFORMASI DATA ORDINAL KE DATA INTERVAL VARIABEL
PERBAIKAN SISTEM SECARA BERKESINAMBUNGAN (X_3)**

Item Pernyataan	Alternatif Jawaban					TOTAL FREKUENSI
	1	2	3	4	5	
1	0	0	5	19	8	32
2	0	0	0	17	15	32
3	0	0	1	16	15	32
4	0	0	0	22	10	32
5	0	0	2	16	14	32
6	0	0	0	23	9	32
7	0	2	3	18	9	32
8	0	0	3	18	11	32
9	0	0	5	20	7	32
10	1	3	9	12	7	32
11	0	0	2	24	6	32
12	0	0	5	20	7	32
13	0	0	2	21	9	32
Frekuensi	1	5	37	246	127	416
Proporsi	0.002404	0.012019	0.088942	0.591346	0.305288	
Proporsi Kumulatif	0.002404	0.014423	0.103365	0.694712	1.0000	
Zi	-2.81964	-2.18558	-1.26261	0.50925	0.0000	
Densitas	0.00749	0.036614	0.179779	0.350426	0.398942	
Scale Value	-3.116	-2.53857	-1.73926	-0.50442	-0.39894	
Transformasi	1.00	1.58	2.38	3.61	3.72	

**TRASFORMASI DATA ORDINAL KE DATA INTERVAL VARIABEL
ADANYA KETERLIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN (X_4)**

Item Pernyataan	Alternatif Jawaban					TOTAL FREKUENSI
	1	2	3	4	5	
1	0	2	11	14	5	32

2	0	1	1	22	8	32
3	0	0	2	19	11	32
4	0	0	2	22	8	32
5	0	0	0	25	7	32
6	0	0	2	25	5	32
7	0	0	4	20	8	32
8	0	0	1	24	7	32
9	0	0	3	25	4	32
10	0	0	1	25	6	32
11	0	1	5	17	9	32
Frekuensi	0	4	32	238	78	352
Proporsi	0	0.011364	0.090909	0.676136	0.221591	
Proporsi Kumulatif	0	0.011364	0.102273	0.778409	1.0000	
Zi	0	-2.27799	-1.26871	0.766831	0.0000	
Densitas	0	0.029791	0.178396	0.297318	0.398942	
Scale Value	0	-2.62159	-1.74432	-0.38196	-0.39894	
Transformasi	0	1.00	1.88	3.24	3.22	

**TRASFORMASI DATA ORDINAL KE DATA INTERVAL VARIABEL
KINERJA KARYAWAN (Y)**

Item Pernyataan	Alternatif Jawaban					TOTAL FREKUENSI
	1	2	3	4	5	
1	0	0	1	24	7	32
2	0	0	1	23	8	32
3	0	0	0	23	9	32
4	0	1	0	20	11	32
5	0	0	2	20	10	32
6	0	1	0	18	13	32
7	0	0	4	24	4	32
8	0	1	5	21	5	32
9	0	2	4	17	9	32
10	0	3	5	18	6	32
11	0	0	1	16	15	32
Frekuensi	0	8	23	224	97	352
Proporsi	0	0.022727	0.065341	0.636364	0.275568	
Proporsi Kumulatif	0	0.022727	0.088068	0.724432	1.0000	
Zi	0	-2.00042	-1.35275	0.596058	0.0000	
Densitas	0	0.053945	0.159789	0.334011	0.398942	
Scale Value	0	-2.37359	-1.81438	-0.46107	-0.39894	
Transformasi	0	1.00	1.56	2.91	2.97	

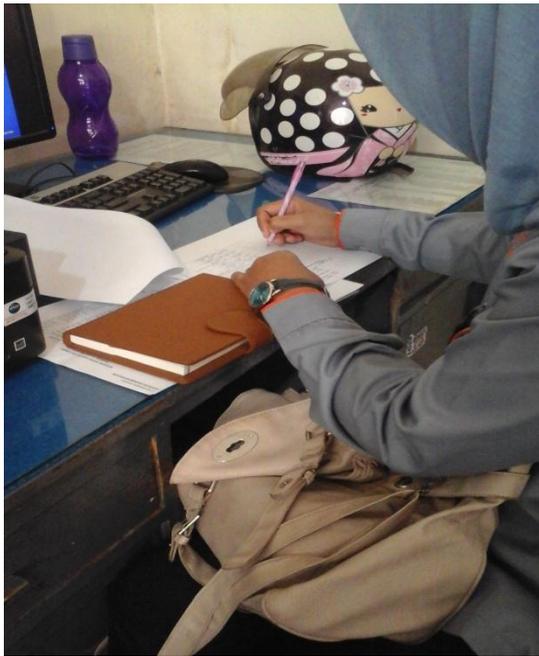
Lampiran 17

No	Nama	Usia	Jenis Kelamin	Pendidikan	Masa Kerja
1	Kemala Husna	34 Tahun	P	S1	2 Tahun
2	Jalaluddin	26 Tahun	L	S1	3 Tahun
3	Darmawan Tambunan	49 Tahun	L	SMA	29 Tahun
4	Hastian Sallimi Rambe	37 Tahun	L	S1	16 Tahun
5	Akbar Syakir	27 Tahun	L	S1	2 Tahun
6	Soleh	48 Tahun	L	SMA	23 Tahun
7	Rafiqah Dini Parinduri	25 Tahun	P	S1	4 Tahun
8	Hotber Gultom	50 Tahun	L	SMA	27 Tahun
9	Rina	30 Tahun	P	D3	6 Tahun
10	Bangun Tua Harahap	49 Tahun	L	SMA	25 Tahun
11	Siti Rahma	28 Tahun	P	S1	6 Tahun
12	Muhammad Reza Nasution	27 Tahun	L	S1	1.5 Tahun
13	Merychen Harahap	33 Tahun	P	S1	8 Tahun
14	Eka Indrawati Simorangkir	23 Tahun	P	D3	1 Tahun
15	Cristine Artha Pratiwi Samosir	27 Tahun	P	S1	1 Tahun 8 bulan
16	Abdul Majid Harahap	46 Tahun	L	SMA	23 Tahun
17	Ikhsan Ibrahim Hutagalung	30 Tahun	L	S1	6 Tahun
18	Jenti Reni Hutahaeon	53 Tahun	P	SMA	30 Tahun
19	Wahyu Prasetyorini	29 Tahun	P	S1	1 Bulan
20	Sobirin Amirkan	27 Tahun	L	SMA	4 Tahun
21	Rahmad Mulia Nasution	24 Tahun	L	S1	1 Tahun
22	Beby Benny Hasoloan	24 Tahun	L	S1	1 Tahun

23	Zuraidah Pulungan	30 Tahun	P	S1	7 Tahun 2 Bulan
24	Herta M Hutabarat	52 Tahun	P	SMA	30 Tahun
25	Hernia Sari Sinaga	30 Tahun	P	S1	5.5 Tahun
26	Jefrianto Pasaribu	19 Tahun	L	SMA	1 Tahun
27	Irvan Hamid	24 Tahun	L	S1	2 Tahun 2 Bulan
28	Riski Hamdani	33 Tahun	L	SMA	7 Tahun
29	M. Rahmagi Hasan	24 Tahun	L	SMA	2 Tahun
30	Yudi Pramana	28 Tahun	L	S1	6 Tahun
31	Edi Syahputra Harahap	25 Tahun	L	SMA	2 Tahun
32	Risfan	45 Tahun	L	SMA	15 Tahun

Lampiran 18





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang, Padangsidimpuan 22733
Telepone (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

14/G.6a/PP.00.9/11/2016

Padangsidimpuan, 27 Desember 2016

Kesediaan
Pembimbing

Siregar, S.Pd., M.M
S.E., M.A

Padangsidimpuan

Wv. Wb.

Yang hormat, disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa berdasarkan hasil sidang Tim
Kelayakan Judul Skripsi, telah ditetapkan judul skripsi mahasiswa tersebut di bawah
berikut:

: Elisah Safitri
: 13 230 0095

: FEBI/ Ekonomi Syariah

: Pengaruh Implementasi *Total Quality Management (TQM)* terhadap
Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Padangsidimpuan.

Oleh karena itu, kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu menjadi
Pembimbing I dan Pembimbing II penelitian penulisan skripsi mahasiswa yang dimaksud dan
penyempurnaan judul bila mana perlu.

Demikian kami sampaikan, atas kesediaan dan kerjasama yang baik dari Bapak/Ibu, kami
ucapkan terima kasih.

Wv. Wb.

Wv. Wb.

Ketua Jurusan Ekonomi Syariah

Fatahuddin Aziz Siregar, M.Ag
19731128 200112 1 001

Muhammad Isa, ST., MM
NIP. 19800605 201101 1 003

PERNYATAAN KESEDIAAN SEBAGAI PEMBIMBING

BERSEDIA/TIDAK BERSEDIA
PEMBIMBING I

Gautama Siregar, S.Pd., M.M
NIP. 19790720 201101 1 005

BERSEDIA/TIDAK BERSEDIA
PEMBIMBING II

Windari, S.E., M.A
NIP. 19830510 201503 2 003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

: B-849 /In.14/G.1/TL.00/06/2017
: Mohon Izin Riset

16 Juni 2017

PT. Pos (Persero) Indonesia
Padangsidempuan

Padangsidempuan

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidempuan
mengatakan bahwa:

Nama : Elisah Safitri
NIM : 132300095
Semester : VIII (Delapan)
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

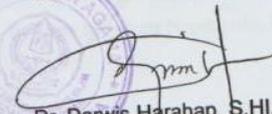
Benar Mahasiswa Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN
Padangsidempuan yang sedang menyelesaikan Skripsi dengan Judul "Pengaruh
Implementasi *Total Quality Manajemen (TQM)* Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pos
(Persero) Cabang Padangsidempuan (Studi Kasus PT. Pos (Persero) Indonesia Cabang
Padangsidempuan)".

Sehubungan dengan itu, atas bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan izin riset dan data
yang sesuai dengan maksud judul di atas

Demikian surat ini kami sampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik


Dr. Darwis Harahap, S.H.I., M.Si
NIP. 19780818 200901 1 015