

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI
CABANG GORONTALO**

Oleh
ASTRIANTY A. MANTO
NIM. E.2114240

SKRIPSI



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO
2019**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI CABANG GORONTALO

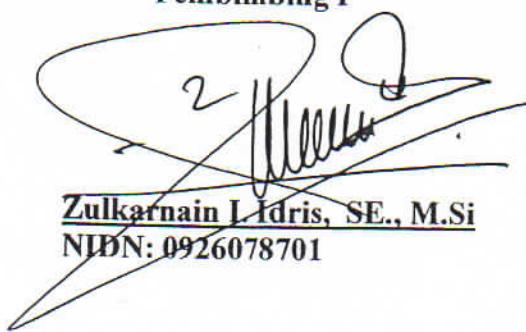
Oleh:

ASTRIANTY A. MANTO
NIM. E.21.14.240

SKRIPSI

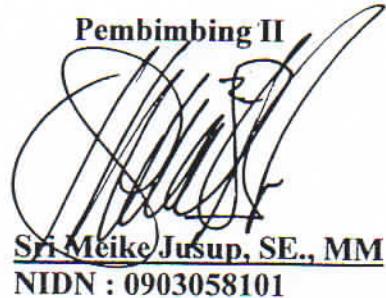
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar sarjana
Dan telah di setujui oleh tim pembimbing pada tanggal
Gorontalo, 6 Desember 2019

Pembimbing I



Zulkarnain L. Idris, SE., M.Si
NIDN: 0926078701

Pembimbing II



Sri Meike Jusup, SE., MM
NIDN : 0903058101

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAJEMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.HASJRAT ABADI CABANG GORONTALO

OLEH :

Astrianty A. Manto
E.21.14.240

Diperiksa Oleh Panitia Ujian Strata Satu (S1)
Universitas Ichsan Gorontalo

1. Dr. Hj. Juriko Abdussamad, M.Si
2. Agus Susanto Naue, SE., M.Si
3. Wiwin L. Husin, SE., MM
4. Zulkarnain I. Idris, SE., M.Si
5. Sri Meike Jusup, SE., MM

Mengetahui :



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Skripsi yang berjudul "Pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo" Adalah benar-benar asli/merupakan karya sendiri dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Sarjana baik di Universitas Ichsan maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Skripsi ini murni gagasan, rumusan dan penelitian sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan dan saran pembimbing dan pengujian pada saat ujian skripsi ini.
3. Dalam skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah dipublikasikan orang lain kecuali secara tertulis dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan dengan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terbukti pernyataan yang saya buat tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik yang berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi ini.

Gorontalo, 14 Desember 2019
Yang membuat pernyataan



ASTRIANTY A. MANTO
NIM. E.2114240

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul, “Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasrat Abadi Cabang Gorontalo”, sesuai dengan yang direncanakan.

Skripsi ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat untuk mengikuti ujian proposal. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, Skripsi ini tidak dapat penulis selesaikan.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada: Ibu Dra. Hj. Juriko Abdussamad, M.Si, Selaku Ketua Yayasan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (YPIPT) Ichsan Gorontalo Bapak Dr. Abdul Gaffar La Tjokke, M.Si selaku Rektor Universitas Ichsan Gorontalo, Bapak Dr. Ariawan, SE., S.Psi, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Ibu Eka Zahra Solikahan, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Bapak Zulkarnain I. Idris, SE.,M.Si selaku Pembimbing I, yang telah membimbing penulis selama mengerjakan skripsi ini, Ibu Sri Meike Jusup, SE., MM selaku Pembimbing II, yang telah membimbing penulis selama mengerjakan skripsi ini, Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik dan membimbing penulis dalam menegerjakan skripsi ini. Ucapan terima kasih kepada kedua orang tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan dan dorongan dari segi moril dan materil. Semua yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Saran dan kritik, penulis harapkan dari dewan penguji dan semua pihak untuk penyempurnaan penulisan Skripsi ini lebih lanjut. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Gorontalo, Desember 2019



Astrianty A Manto

ABSTRAK

Astrianty A. Manto. E.2114240, Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Dibimbing oleh; Pembimbing I Zulkarnain I. Idris, SE.,M.Si dan Pembimbing II Sri Meike Jusup, SE., MM

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Kepemimpinan (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2), Komunikasi (X_3), Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara *parsial* dan *simultan* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

Adapun jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah jenis penelitian kuantitatif dengan prosedur pengumpulan data dengan intrumen utama observasi dan kuisioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Total quality management Yang Terdiri Dari Kepemimpinan (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2), Komunikasi (X_3), Dan Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara silmultan berpengaruh sebesar 0.607 (60,7%) dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Kepemimpinan (X_1) secara parsial berpengaruh positif 1,103 dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Pendidikan dan Pelatihan (X_2) secara parsial berpengaruh negatif - 0,296 dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Komunikasi (X_3) secara parsial berpengaruh berpengaruh negatif -0.995 namun signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara parsial berpengaruh positif 0,721 dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo

Kata Kunci : *Total Quality Management*. Kinerja Karyawan

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	
2.1 Kajian Pustaka.....	8
2.1.1 <i>Total Quality Management</i>	8
2.1.2.1 Manfaat <i>Total Quality Management</i>	10
2.1.2.2 Elemen <i>Total Quality Management</i>	11
2.1.2 Kinerja Karyawan	14
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	14
2.1.2.2 Penilaian dan Pengukuran Kinerja.....	16
2.1.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	17
2.1.2.4 Indikator Penilaian Kinerja	18
2.1.3 Penelitian Terdahulu	21

2.2 Kerangka Pikir	23
2.3 Hipotesis.....	26
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1. Objek Penelitian	27
3.2. Metode Penelitian.....	27
3.2.1 Operasional Variabel	28
3.2.2 Populasi Dan Sampel.....	30
3.2.3 Jenis dan Sumber Data	31
3.2.4 Teknik Pengumpulan Data	32
3.2.5 Metode Analisis Data	33
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	40
4.2. Hasil Penelitian.....	44
4.2.1 Analisis Deskriptif	44
4.2.2 Karakteristik Variabel Penelitian	48
4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	53
4.2.4 Analisis Data Statistik	56
4.2.5 Hipotesis Penelitian	60
4.2.6 Hubungan Korelasi Antar Variabel	62
4.3. Pembahasan	64
BAB V PENUTUP	
5.1. Kesimpulan	76
5.2. Saran	77

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	28
Tabel 3.2 Bobot Nilai Variabel	29
Tabel 3.3 Jumlah Sampel Penelitian	31
Table 3.4 Koefisien korelasi	35

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	25
Gambar 4.2. Stuktur Organisasi PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.....	43
Gambar 4.2. Hasil estimasi Struktur Analisis Jalur	58

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner	81
Lampiran 2. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval	89
Lampiran 3. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas.....	110
Lampiran 4. Uji Hipotesis	116
Lampiran 5. Uji Korelasi.....	118

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemahaman mengenai perusahaan sebagai bagian dari sistem ekonomi swasta terasa menarik apabila dikaitkan dengan pemikiran yang ada di masyarakat. Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu bahwa keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia. Dalam aspek ekonomi, perusahaan adalah institusi ekonomi secara khusus bertujuan untuk mencapai laba yang maksimal.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih

yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu seni mengatur hubungan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Malayu Hasibuan, 2012: 10).

Setiap anggota organisasi ataupun karyawan memiliki tugasnya masing-masing dalam organisasi serta wajib untuk menjalankannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka tugas-tugas tersebut harus dirancang dengan benar dan juga dapat dijabarkan secara jelas. Karyawan merupakan sumber daya yang berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan perusahaan. Karyawan menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Selain itu karyawan merupakan sumber daya unik yang memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang heterogen. Apabila pengelolaan karyawan dilakukan dengan baik maka perusahaan akan mendapatkan sumber daya yang unggul. Oleh karena itu pengelolaan karyawan dalam organisasi sangatlah penting bagi pencapaian keberhasilan organisasi.

Adapun pencapaian keberhasilan perusahaan dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2014:42).

Pada kenyataannya, kinerja karyawan yang dimiliki tidak sesuai harapan perusahaan. Perusahaan menemui kinerja karyawan rendah. Akibat kinerja karyawan rendah berdampak pada produktivitas perusahaan menurun dan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen, sehingga perusahaan menderita kerugian dan mengalami hambatan dalam perkembangannya. Sedangkan bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah akan menghambat perkembangan karir dan pendapatan menurun.

PT. Hasjrat Abadi Kota Gorontalo, adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang penjualan otomotif terbesar yang ada di Kota Gorontalo. Sebagai salah satu penyalur dan penjual sepeda motor PT. Hasjrat Abadi Gorontalo telah mengalami banyak perkembangan, hal ini di tandai dengan dibukanya outlet di beberapa daerah di Gorontalo.

Menurut informasi dari Ibu Eti Harun selaku kepala bagian divisi coclection dan data observasi awal penulis di PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo ditemukan bahwa kualitas kerja yang menurun karena kurangnya ketelitian kerja sehingga dari segi data konsumen yang masih terjadi kesalahan. Kurang cermatnya karyawan dalam bekerja. Kuantitas kerja cenderung menurun hal ini disebabkan setiap karyawan yang berbeda dalam tugas sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi kurang optimal, kuantitas meliputi beban kerja yang berlebihan dan pembagian tugas setiap karyawan tidak merata atau berbeda. Waktu kerja cenderung lamban, karena keputusan pimpinan dalam menentukan waktu kerja merupakan pendapat pribadi yang tidak berdasarkan data dan komunikasi dengan karyawan sehingga beberapa karyawan datang terlambat

mengisi absen. *Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan. Untuk mengukur kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo dalam penerapan Total Quality Management ini perlu adanya sumber daya manusia yang dapat dan terlibat dalam penerapan *total quality management* ini. Faktor penentu *total quality management* yang dapat digunakan dalam perusahaan dalam keberhasilan perusahaan, upaya pimpinan dalam menjalin komunikasi dengan karyawan serta kinerja karyawan dalam melayani para pelanggannya. Pimpinan seharusnya secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan. Disisi lain sikap karyawan dalam bekerja belum menyesuaikan dengan keinginan pimpinan.

Untuk memperbaiki kinerja maka pada PT. Hasjrat Abadi Kota Gorontalo dalam menjalankan aktivitasnya mampu memperhatikan kondisi karyawannya, dimana keberadaan perusahaan tersebut tentu tidak terlepas dari peran serta tenaga kerja. Jadi kunci utama untuk meningkatkan daya saing adalah melalui kualitas, untuk itu perusahaan perlu lebih terfokus pada kualitas, yang dalam hal ini disebut *Total Quality Management* (TQM). Tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas adalah tercapainya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang ditandai dengan berkurangnya komplain dari pelanggan, yang ini berarti juga menunjukkan kinerja (*performance*) perusahaan yang semakin meningkat.

Seperti halnya dengan PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo, juga memerlukan standar *Total quality management*. Dasar pemikiran perlunya *Total quality management* diterapkan di PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo yakni

bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas terbaik. Keadaan tersebutlah yang mendorong penulis untuk memiliki judul “Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo ”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka disusun rumusan masalah dalam penelitian ini yakni:

1. Seberapa besar pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Kepemimpinan (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2), Komunikasi (X_3), Ganjaran dan Pengakuan (X_4), secara *Simultan* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo?
2. Seberapa besar pengaruh *total quality management* yang terdiri dari sub variabel kepemimpinan (X_1) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo?
3. Seberapa besar pengaruh *total quality management* yang terdiri dari sub variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_2) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo?
4. Seberapa besar pengaruh *total quality management* yang terdiri dari sub variabel Komunikasi (X_3) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo?
5. Seberapa besar pengaruh *total quality management* yang terdiri dari sub variabel Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Kepemimpinan (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2), Komunikasi (X_3), Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara *Simultan* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
2. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Kepemimpinan (X_1) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
3. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Pendidikan dan Pelatihan (X_2) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
4. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Komunikasi (X_3) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
5. Untuk mengetahui pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara *Parsial* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menciptakan dua manfaat yakni manfaat teoretis dan manfaat praktis:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1.4.1.1 Menjadi bahan masukan bagi pimpinan perusahaan PT. Hasjrat Abadi Gorontalo, khususnya yang berkaitan dengan *total quality management*, sehingga dapat memudahkan dalam pengambilan kebijakan di bidang sumber daya manusia.

1.4.1.2 Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan khususnya dibidang Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan *Total quality management* dan Kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1.4.2.1 Bagi PT. Hasjrat Abadi Gorontalo

Menambah pengetahuan dan wawasan bagi peneliti dalam memahami manajemen sumber daya manusia dan menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil langkah manajerial dengan memperhatikan setiap keadaan karyawan.

1.4.2.2 Bagi Peneliti

Sebagai input untuk perbaikan sistem kerja guna menjamin dan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat menentukan langkah-langkah selanjutnya yang diambil dalam mengambil kebijakan bagi karyawan dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Total Quality Management*

Total quality management secara harafiah berasal dari kata “total” yang berarti keseluruhan atau terpadu, “quality” yang berarti kualitas, dan “management” telah disamakan dengan manajemen dalam bahasa Indonesia yang diartikan dengan pengelolaan. Jadi dari asal katanya *total quality management* dapat diartikan manajemen mutu terpadu atau manajemen kualitas terpadu.

Total quality management (TQM) dalam istilah Indonesia disebut total manajemen mutu terpadu. *Total quality management* (TQM) diartikan sebagai “Perpaduan semua fungsi dari suatu perusahaan kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan pengertian serta kepuasan pelanggan” (Tjiptono, 2007:4).

Vincent (2006:6) memberikan definisi *total quality management* “Suatu cara meningkatkan *performance* secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

Lebih jelasnya mengenai pengertian dan konsep TQM menurut pendapat para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut Hashmi (2004:1), “TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan,

desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi”.

Menurut Tjiptono dan Diana (2007:4), TQM merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktivitas organisasi (kinerja kuantitatif), meningkatkan kualitas (menurunkan kesalahan dan tingkat kerusakan), meningkatkan evektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktivitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Dale (2003: 26) mendefinisikan TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen.

Untuk memudahkan pemahaman, pengertian *total quality management* dapat dibedakan dalam dua aspek. Aspek pertama menguraikan apa yang dimaksud *total quality management* sedangkan aspek kedua membahas bagaimana mencapainya adalah sebagai berikut “*total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya” (Goetsch dan Davis, 2002:4).

Sehingga dapat disimpulkan merupakan pendekatan dalam meningkatkan produktivitas organisasi, meningkatkan kualitas, meningkatkan evektifitas pada

semua kegiatan, meningkatkan efisiensi mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

2.1.1.1 Manfaat *Total Quality Management*

Manfaat TQM adalah memperbaiki kinerja manajerial dalam mengelola perusahaan agar dapat meningkatkan penghasilan perusahaan. Ada beberapa keuntungan pengendalian mutu yang digambarkan Ishikawa (2005:32) antara lain:

1. Pengendalian mutu memungkinkan untuk membangun mutu di setiap langkah proses produksi demi menghasilkan produk yang 100% bebas cacat.
2. Pengendalian mutu memungkinkan perusahaan menemukan kesalahan atau kegagalan sebelum akhirnya berubah menjadi musibah bagi perusahaan
3. Pengendalian mutu memungkinkan desain produk mengikuti keinginan pelanggan secara efisien sehingga produknya selalu dibuat sesuai pilihan pelanggan
4. Pengendalian mutu dapat membantu perusahaan menemukan data-data produksi yang salah.

Perbaikan kualitas yang dilakukan oleh perusahaan tidak lain bertujuan untuk meningkatkan penghasilan perusahaan dan tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan laba perusahaan agar perusahaan dapat terus berjalan dan tetap hidup dalam persaingan perdagangan yang semakin ketat saat sekarang ini. Perbaikan kualitas juga dapat meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan.

2.1.1.2 Elemen *Total Quality Management*

Menurut Tjiptono dan Diana (2007:8) Pelaksanaan *Total Quality Management* juga akan ditemukan elemen-elemen pendukung untuk menunjang keberhasilan antara lain adalah :

1. Kepemimpinan

Manajemen senior harus mengarahkan upaya pencapaian tujuan dengan memberikan, menggunakan alat dan bahan yang komunikatif, menggunakan data dan menggali siapa-siapa yang berhasil menerapkan konsep mutu terpadu. Ketika memutuskan untuk menggunakan total quality management sebagai proses manajemen peranan manajer senior sebagai penasihat, guru, dan pimpinan tidak bisa diremehkan. Pimpinan senior suatu organisasi harus sepenuhnya menghayati implikasi manajemen di dalam suatu ekonomi internasional di mana manajer yang paling berhasil, paling mampu, dan paling hebat pendidikannya di dunia harus diperebutkan melalui persaingannya yang ketat. Kenyataan hidup yang berat ini akan menyadarkan manajer senior mengakui bahwa mereka harus mengembangkan secara partisipatif, baik misi, visi, maupun proses manajemen, yang dapat mereka gunakan untuk mencapai keduanya. Pimpinan bisnis harus mengerti bahwa *Total Quality Management* adalah suatu proses yang terdiri atas tiga prinsip dan elemen-elemen pendukung yang harus mereka kelola agar mencapai perbaikan mutu yang berkesinambungan sebagai kunci keunggulan bersaing.

Hal yang perlu dimiliki oleh pimpinan dalam manajemen mutu terpadu yakni sebagai berikut:

- a. pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja;
- b. pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/bawahan;
- c. pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan;
- d. pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas;
- e. pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan;
- f. pimpinan harus paham betul untuk mengucapkan terima kasih kepada bawahan yang berhasil/berjasa.
- g. aktif mengadakan kaderisasi melalui pendidikan dan pelatihan yang terprogram;
- h. berorientasi selalu pada pelanggan eksternal/internal;
- i. pandai menilai situasi dan kemampuan orang lain secara tepat;
- j. dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan;
- k. mau mendengar dan menyadari kesalahan;
- l. selalu mau memperbaiki sistem dan mau berimprovisasi;
- m. bersedia belajar kapan saja dan di mana saja.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada *keterampilan setiap karyawan* yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan dan pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan dan memecahkan persoalan. Pelatihan inti ini memastikan

bahwa suatu bahasa dan suatu set alat yang sama akan diperbaiki di seluruh perusahaan. Pelatihan tambahan pada *benchmarking*, statistik dan teknik lainnya juga digunakan dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan yang paripurna.

3. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu mungkin perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu. Secara ideal manajer harus bertemu pribadi dengan para karyawan untuk menyampaikan informasi, memberikan pengarahan, dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

4. Ganjaran dan Pengakuan

Tim individu yang berhasil menerapkan proses mutu harus diakui dan mungkin diberi ganjaran sehingga karyawan lainnya sebagai anggota organisasi akan mengetahui apa yang diharapkan. Gagal mengenali seseorang mencapai sukses dengan menggunakan proses manajemen mutu terpadu akan memberikan kesan bahwa ini bukan arah menuju pekerjaan yang sukses dan memungkinkan promosi atau sukses individu secara menyeluruh. Jadi, pada dasarnya karyawan yang berhasil mencapai mutu tertentu harus diakui dan diberi ganjaran agar dapat menjadi panutan/contoh bagi karyawan lainnya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014: 9). Menurut Fahmi (2018: 2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi mencapai suatu tujuannya. Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan kinerja itu sendiri.

Dalam konteks ini pegawai memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Mangkunegara (2009:67). Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi. Menurut Rivai dan Sagala (2009:548) Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Sedangkan Menurut Anwar (2011:75) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan

kepadanya. Sedangkan menurut Marwansyah (2009: 229) bahwa kinerja atau unjuk kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Menurut Akdon (2006 : 166) kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategik. Sedangkan menurut Kane dan Johnson (dalam akdon, 2006: 166) kinerja sebagai outcome hasil kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat.

Menurut Prawirosentono (2008: 2) kinerja atau dalam bahasa inggris adalah performance, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat-pendapat para ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya, oleh sebab itu, kinerja merupakan suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang

dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal maka suatu organisasi dapat memberikan hasil kerja yang baik sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan juga ikut mendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2 Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Menurut Rivai (2014: 312) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, insentif dan lain-lain.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk menjaga tingkat kinerja.
5. Meningkatkan motivasi kerja.
6. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan.
7. Promosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
8. Sebagai dasar untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2011: 195) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan penilaian kinerja yaitu, untuk mengetahui seberapa besar tingkat kinerja karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaannya.

2.1.2.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Mangkuprawira (2014: 224) penilaian kinerja karyawan memiliki manfat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

a. Perbaikan Kinerja

Umpulan balik kinerja bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

c. Keputusan Penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan pengembangan diri

Umpulan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

2.1.2.4 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut (Sudarmanto, 2009 : 11), dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat bagi banyak pihak. Adapun survey literature mengenai dimensi ataupun indikator yang menjadi indikator kinerja sebagai berikut : Miner (Sudarmanto, 2009 : 11-12), mengemukakan 4 dimensi yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- a. Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- c. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidak hadiran, keterlambatan waktu kerja efektif/jam kerja hilang
- d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator menurut Maslow (Mangkunegara, 2014:68) menyatakan, indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja

Pekerjaan berkualitas memerlukan arahan dan koordinasi yang jelas dari kepemimpinan. Diperlukan kecerdasan kepemimpinan untuk memaksimalkan potensi organisasi dengan meningkatkan pengetahuan dari sumber daya manusia, agar sumber daya manusia mampu melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Termasuk, menyediakan database yang lengkap atas pekerjaan yang dikerjakan. Semakin lengkap informasi,

pengetahuan, data, dan cara kerja yang terfokus pada mutu; maka, semakin berkualitaslah orang-orang di internal organisasi dalam memberikan kompetensi dan kualitas kerja.

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2013:57) bahwa “*Quality* (kualitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan mutu atau kualitas hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyel (2009:101) mengatakan bahwa “*Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian”. Kualitas kerja berarti karyawan harus memiliki mind set, keterampilan, pengetahuan, dan niat baik untuk bekerja dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah.

Dari pendapat diatas, jelas bahwa kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sesaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja berarti karyawan harus berupaya dengan sekuat tenaga untuk mencapai hasil

kerja yang sesuai dengan target. Artinya, karyawan harus selalu menyiapkan kondisi tubuh yang kuat dan sehat; kondisi perasaan dan emosi yang penuh semangat; kondisi pikiran yang jernih, tenang, dan kreatif.

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2013:56) bahwa “*Quantity* (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (2009:101) mengatakan bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.”

Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaanya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Ketepatan waktu yaitu kesesuaian antara pekerjaan dengan waktu yang telah ditetapkan. Apabila sebuah pekerjaan ditargetnya untuk selesai dalam waktu 3 hari, maka seorang pegawai atau karyawan harus bisa menyelesaikannya sesuai target dan jika melebihi targetnya maka tidak ada ketepatan waktu.

Manajemen waktu yang tepat adalah seni mendapatkan apa yang perlu dilakukan, ketika mereka perlu dilakukan. Beberapa hal yang mungkin sangat penting, tetapi mungkin mereka butuhkan untuk dilakukan sekarang. Anda harus menetapkan prioritas waktu untuk segala sesuatu yang Anda harus lakukan, dan bekerja pada mereka sesuai.

Ketepatan waktu adalah hasil dari manajemen waktu yang tepat. Salah satu ancaman terbesar bagi manajemen waktu adalah hal-hal yang memerlukan banyak waktu. Jika Anda memperbaiki hal-hal teknis, Anda akan menemukan kali ketika Anda benar-benar bingung. Anda tidak mampu untuk menghabiskan seluruh waktu Anda pada hal-hal seperti karena Anda akan mendapatkan sedikit lain dilakukan. Menyimpannya untuk ketika Anda terjebak pada segala sesuatu yang lain. (Mangkunegara: 2014:41)

2.1.3 Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian relevan adalah memuat hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain, dengan maksud untuk menghindari duplikasi. Disamping itu untuk menunjukkan bahwa topik yang akan diteliti belum pernah diteliti dalam konteks yang sama. Sebagai bahan rujukan dan pembanding dalam penelitian ini, peneliti dapat mengutip beberapa penelitian yang relevan dengan topik penelitian ini antara lain :

Mar'ah Dwi Noor Laili (2016), "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Harlis Tata Tahta Di Bontang", Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yaitu Total Quality Management (X) dan variabel Kinerja Karyawan (Y). Tujuan penelitian ini untuk untuk mengetahui

pengaruh Total Quality Management (X) terhadap kinerja karyawan (Y) kantor pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier sederhana dengan bantuan software statistik SPSS versi 21. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan sensus atau sampling jenuh dan sampel yang digunakan sebanyak 36 responden karyawan kantor PT. Harlis Tata Tahta di Bontang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif pendekatan asosiatif untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, kuesioner (angket), wawancara, dan kepustakaan. Hipotesis dari penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan antara Total Quality Management (X) terhadap kinerja karyawan (Y) kantor pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi linier sederhana sebesar 0,186 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,318 dalam kateogori memiliki hubungan yang rendah antara Total Quality Management terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 10% yang artinya variabel Total Quality Management memiliki pengaruh sebesar 10% terhadap variabel kinerja karyawan di PT. PT. Harlis Tata Tahta, sisanya sebesar 90% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disertakan di dalam penelitian.

Nurul Chairany dan Wahyuni Lestari, 2011. dengan judul Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan

Perilaku Produktif Karyawan (Studi pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa di Makassar) 2011. Hasil penelitian dan analisis ini adalah untuk mengetahui bahwa penerapan TQM dapat memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan yang memoderasi hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan sehingga berpengaruh positif dan signifikan. Sementara kepemimpinan dan perilaku produktif karyawan tidak memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Andrea Venty Meidiyana, 2010. Pengaruh *total quality management* (tqm) terhadap Kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja Dan sistem penghargaan (*reward*) sebagai variabel Moderating pada pt inka (persero) madiun Berdasar hasil uji t untuk TQM menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ berarti penerapan TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara TQM dengan sistem pengukuran kinerja menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,086 > 0,05$, berarti TQM yang dimoderasi dengan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh secara signifikansi terhadap kinerja manajerial. Interaksi antara TQM dengan sistem penghargaan menunjukan nilai signifikansi sebebsar $0,065 > 0,05$ berarti TQM yang dimoderasi dengan sistem penghargaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial.

2.2 Kerangka Berpikir

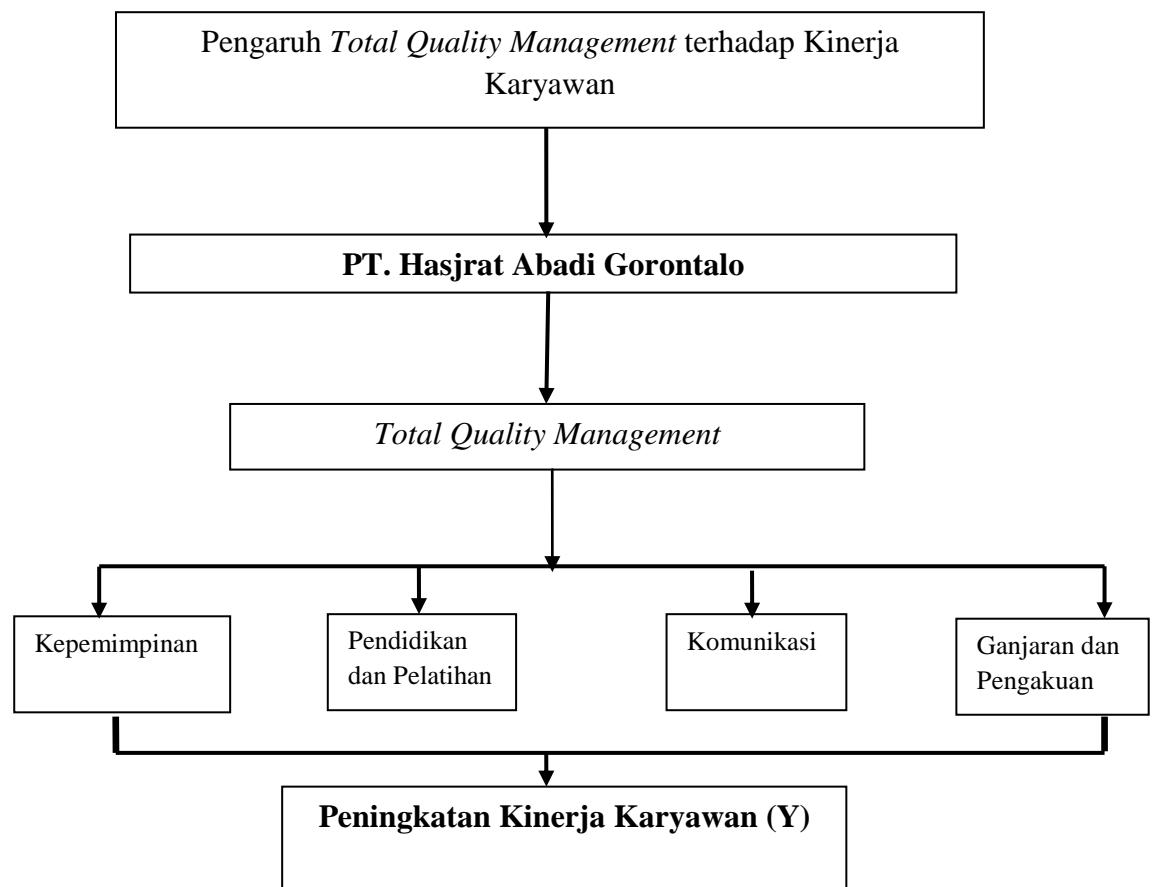
Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu berhadapan dengan manusia sebagai sumber daya yang

dinamis dan memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Menurut Purwanto dan Suharyono (2005:7) *Total Quality Manajemen* pada dasarnya merupakan upaya untuk menciptakan “*a culture of continuos improvment*” diantara parakaryawan dengan menerapkan berbagai teknik pemecahan permasalahan secara kelompok dengan memusatkan perhatian kepada keputusan *customer*, dengan begitu TQM sangat berperan penting pada peningkatan kualitas, perbaikan perusahaan dan peningkatan kinerja karyawan.

Total Quality Management (TQM) dapat diterapkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif agar mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Perilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM) berhasil atau tidaknya usaha meningkatkan mutu produk suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh sumber daya manusia.

Satu hal yang sangat berarti dalam meningkatkan kinerja menghadapi tantangan persaingan tersebut adalah melalui perbaikan berkelanjutan, meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas. Oleh karena itu, kualitas dan pengelolaannya dikaitkan dengan perbaikan berkelanjutan dilakukan oleh banyak perusahaan agar dapat mendorong peningkatan pasar dan memenangkan persaingan. perusahaan yang tidak mengelola perubahan tersebut akan ketinggalan dan secara bertahap akan mengalami kemunduran. Cara yang telah banyak digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan produk dan jasa adalah *Total Quality Management* (TQM), yaitu suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui

perbaikan terus menerus. Hal tersebut, oleh penulis digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti yang tergambar pada:



Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang dikemukakan diatas, maka penulis dapat menarik hipotesis yaitu:

1. Terdapat pengaruh *total quality management* yang terdiri dari Kepemimpinan (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2), Komunikasi (X_3), Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara *Simultan* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
2. Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan (X_1), secara *Parsial* terhadap kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
3. Terdapat pengaruh positif Pendidikan dan Pelatihan (X_2), secara *Parsial* terhadap kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo
4. Terdapat pengaruh positif Komunikasi (X_3) secara *Parsial* terhadap kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.
5. Terdapat pengaruh positif Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara *Parsial* terhadap kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka yang menjadi objek penelitian adalah Pengaruh *Total Quality Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo. Dasar penetapan lokasi penelitian di PT. Hasjrat Abadi Gorontalo bahwa terdapatnya kinerja karyawan dalam menjalankan perusahaan di lokasi penelitian mengingat besarnya perusahaan Hasjrat Abadi sebagai distributor kendaraan dan alat elektronik pertama di Gorontalo. Perusahaan ini mulai beralih bentuk badan hukumnya dari bentuk badan hukum CV menjadi PT dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman No. Ya/5/545/13 dengan awal mula perusahaan berdiri pada tahun 1975 dengan memasukan barang-barang merk Toyota dan sepeda motor merk Yamaha. Disamping itu lokasi ini mudah dijangkau dalam proses pengumpulan data. Penelitian ini dilaksanakan selama \pm 3 (tiga) bulan mulai dari pengumpulan data sampai penyusunan dan penulisan hasil penelitian.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah termasuk kategori jenis penelitian observasi (*observational research*). Artinya penelitian dilakukan langsung ke lapangan guna mendapatkan data primer. Sedangkan sifat dari

penelitian tersebut adalah analisis deskriptif untuk mendapatkan data-data peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data pokok

3.2.1 Operasional Variabel

Untuk mengetahui data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka terlebih dahulu peneliti perlu mengoperasikan variabel-variabel seperti yang telah diivetarisir dari latar belakang dan rumusan masalah dengan maksud untuk menentukan instrumen atau pengukuran variabel yang meliputi: *Total quality management* dan Kinerja karyawan.

Tabel 3.1. Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
<i>Total quality management</i> (X)	Kepemimpinan (X ₁)	1. Pimpinan mendasarkan keputusan pada data 2. Pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/ bawahan 3. Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah 4. Pimpinan harus bisa membangun komitmen 5. Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan 6. Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan	Ordinal
	Pendidikan dan Pelatihan (X ₂)	1. Keterampilan setiap karyawan 2. Mendidik dan melatih karyawan 3. Memberikan pelatihan tambahan kepada karyawan	
	Komunikasi (X ₃)	1. Menyampaikan informasi kepada karyawan 2. Memberikan pengarahan kepada karyawan 3. Menjawab pertanyaan dari setiap karyawan	

	Ganjaran dan Pengakuan (X ₄)	1. Promosi Jabatan bagi karyawan 2. Memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan 3. Saksi bagi karyawan yang melanggar aturan	
	Sumber : Tjiptono dan Diana (2007:8)		
Variabel	Indikator	Deskriptor	Skala
Kinerja karyawan (Y)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu	1) Ketelitian 2) Akurasi, 3) dan Penerimaan Keluaran 1) Jumlah pekerjaan yang dihasilkan 2) Volume Keluaran 3) Kontribusi 1) Kehadiran 2) Kecepatan 3) Waktu kerja efektif	Ordinal
Sumber : Maslow (Mangkunegara, 2014:32)			

Dalam melakukan test dari masing-masing variabel akan diukur dengan menggunakan skala likert. Kuesioner di susun dengan menyiapkan lima pilihan yakni sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju, sangat tidak setuju. Setiap pilihan akan diberikan bobot nilai yang berbeda seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 3.2
Bobot Nilai Variabel

Pilihan	Skor
Sangat setuju/selalu	5
Setuju /sering	4
Kurang setuju/kadang	3
Tidak setuju/jarang	2
Sangat tidak setuju/tidak pernah	1

3.2.2 Populasi dan Sampel

1. Populasi

Dari penelitian ini adalah keseluruhan individu yang dijadikan sasaran dalam penelitian ini, serta berbagai fenomena sosial yang dirasakan dan diamati oleh orang lain atau anggota populasi itu sendiri.

Sugiyono (2012:72) mengatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Menurut Ridwan (2009:54), menyatakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang menjadi kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dengan demikian populasi merupakan sumber suatu penyimpulan atas suatu fenomena. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo sebanyak 64 orang.

2. Sampel

Sugiyono (2011) berpendapat bahwa sampel adalah bagian atau wakil dari populasi yang diteliti, sampel juga adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Penelitian yang menggunakan seluruh anggota populasinya disebut sampel total (*total sampling*) atau sensus. Penggunaan metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil (mudah dijangkau). Dalam penelitian ini, karena

jumlah populasi relatif kecil dan relatif mudah dijangkau, maka penulis menggunakan metode *total sampling*. Dengan metode pengambilan sampel ini diharapkan hasilnya dapat cenderung lebih mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan dapat memperkecil pula terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi. Sehingga dapat diketahui bahwa sampel penelitian dalam penelitian ini berjumlah 64 orang pegawai PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

**Tabel 3.3
Jumlah Sampel Penelitian**

No	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1.	Wakil Manager	1
2.	HRD	3
3.	Kabag LSG	1
4.	SPV. Fad / Staf	4
5.	SPV. Faktur / Staf	9
6.	SPV. Data/EDP / Staf	7
7.	SPV. S.Part / Staf	6
8.	SPV. Marketing / Staf (C.Sales, Sales Event)	18
9.	SPV. Gudang / Staf (mekanik, service)	15
Jumlah		64

Sumber: Profil PT. Hasjrat Abadi Gorontalo, (2018)

3.2.3 Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis Data

Untuk mengumpulkan data digunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. data primer yaitu data yang berasal dari penelitian lapangan dan data sekunder adalah data yang mendukung data primer misalnya jumlah pegawai PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

2. Sumber Data

Untuk memperoleh data primer yang merupakan data langsung dari obyek penelitian yaitu pengaruh *total quality management* yang terdiri dari

Kepemimpinan (X_1), Pendidikan dan Pelatihan (X_2), Komunikasi (X_3), Ganjaran dan Pengakuan (X_4) terhadap kinerja karyawan, dilakukan dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan peninjauan langsung ke lokasi penelitian.
2. Kuisioner yaitu teknik pengumpulan data dengan cara memberikan pertanyaan terstruktur yang ditujukan kepada pegawai PT. Hasjrat Abadi Gorontalo.

3.2.4 Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Studi Pustaka yaitu suatu teknik pengumpulan data dimana informasi yang didapat berdasarkan penelaahan literatur dan referensi dari berbagai data sekunder yang bersumber dari buku-buku, artikel, dokumen dan laporan yang berupa jurnal atau hasil catatan penting lainnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan masalah penelitian.
 - b. Studi lapangan yaitu cara memperoleh data dengan melakukan penelitian langsung pada obyek yang sedang diteliti yaitu dengan teknik-teknik sebagai berikut:
- 1). Observasi

Penelitian ini menggunakan Observasi Non Partisipan yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung ke PT.

Hasjrat Abadi Gorontalo, guna memperoleh gambaran yang tepat mengenai pengaruh *Total quality management* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Gorontalo, tetapi peneliti tidak ikut serta dalam pelaksanaan pekerjaan yang diteliti.

2). Wawancara

Teknik ini dengan cara mengumpulkan informasi yang diharapkan dapat menyampaikan pertanyaan dengan jelas dan merangsang responden untuk menjawab semua pertanyaan yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang terjadi.

3). Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data dan informasi dengan cara menyebarluaskan pernyataan secara tertulis kepada responden yang disertai dengan alternatif jawaban guna memperoleh keterangan-keterangan sehubungan dengan masalah yang teliti.

Hasil jawaban kuesioner yang disebarluaskan kepada responden merupakan data yang kemudian diolah menjadi informasi. Proses pengolahan data melalui *fase editing* yaitu mengumpulkan, memeriksa data dari hasil wawancara dan kuesioner apakah sudah lengkap atau tidak, terjadi kesalahan mencatat atau kesalahan memberi tanda.

3.2.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif yang dilakukan dengan membahas dan membuat presentase dari hasil jawaban responden.

Untuk mendapatkan data yang baik dalam arti mendekati kenyataan (objektif) sudah tentu diperlukan suatu instrumen atau alat ukur yang valid dan andal (reliable). Dan untuk dapat menyakini bahwa instrumen atau alat ukur yang valid dan andal, maka instrumen tersebut sebelum digunakan harus diuji validitas dan reliabilitasnya sehingga apabila digunakan akan menghasilkan objektif.

1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen dengan menguji validitas kontruksi (*construct validity*), maka dapat digunakan pendapat dari ahli (*judgment experts*), setelah instrumen dikontruksikan dengan para ahli dengan cara dimintai pendapatnya tentang instrument yang telah disusun itu. Hal ini sependapat dengan Sugiyono (2012:114) mengatakan bahwa “setelah pengujian kontruksi selesai dari para ahli, maka diteruskan uji coba instrument. Instrument yang telah di setujui para ahli tersebut dicobakan pada sampel dimana populasi diambil. Setelah data didapat dan di tabulasikan, maka pengujian validitas kontruksi dilakukan dengan analisis faktor, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen.”

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing pernyataan dengan jumlah skor untuk masing-masing variabel. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi. Untuk pengujian validitas peneliti menggunakan rumus korelasi seperti yang dikemukakan oleh pearson yang dikenal dengan rumus korelasi Pearson Product Moment (PPM) sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

- r : Angka korelasi
- X : Skor pertanyaan (ke-n) varabel X
- Y : Skor pertanyaan (ke-n) variabel Y
- n : Jumlah responden
- XY : Skor pertanyaan dikali total pertanyaan

Kriteria pengujian untuk taraf nyata $\alpha = 0,05$. Maka hipotesis nol (H_0) diterima jika $-t_{(1 - \frac{1}{2}\alpha)} < t < t_{(1 - \frac{1}{2}\alpha)}$ dimana distribusi t yang digunakan mempunyai $dk = (n - 2)$, dalam hal lainnya H_0 ditolak dan rumus yang digunakan yaitu:

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

(Sugiyono, 2012)

Keterangan: t = test

r = korelasi antara variable X dan Y

N = jumlah sampel

Table 3.4
Koefisien korelasi

R	Keterangan
0,800-1,000	Sangat Tinggi
0,600-0,799	Tinggi
0,400-0,599	Cukup Tinggi
0,200-0,399	Rendah
0,000-0,199	Sangat Rendah

Penafsiran harga koefisien korelasi ada dua cara yaitu:

- 1) Dengan melihat harga r dan diinterpretasikan misalnya korelasi tinggi, cukup, dan sebagainya.
- 2) Dengan berkonsultasi ke tabel harga kritik r product moment sehingga dapat diketahui signifikan tidaknya korelasi tersebut. Jika harga r lebih kecil dari harga kritik dalam tabel, maka korelasi tersebut tidak signifikan. Begitu juga arti sebaliknya.

2. Uji Reliabilitas

Suharsimi Arikunto (edisi revisi 2010:221) Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Apabila datanya memang benar sesuai dengan kenyataannya, maka berapa kalipun diambil, tetap akan sama. Untuk menghitung uji reliabilitas, penelitian ini menggunakan rumus alpha dari Cronbach sebagaimana berikut :

Dengan rumus sebagai berikut.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St} \right) \quad (\text{Ghazali, 2005:45})$$

Keterangan :

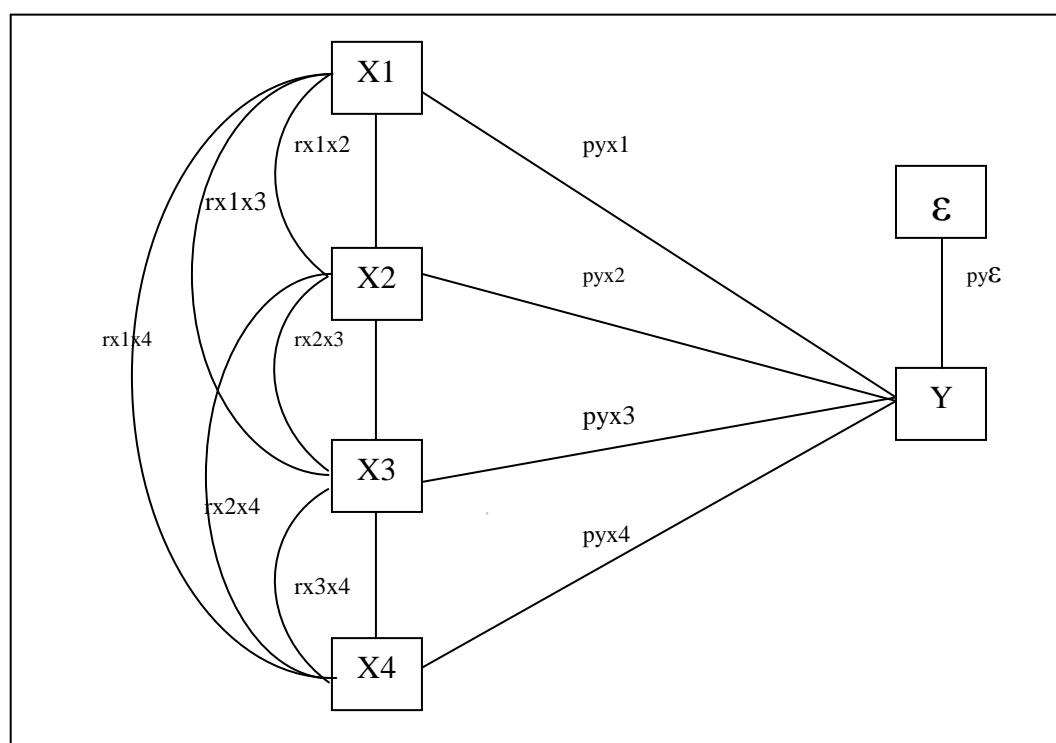
k = Jumlah instrument pertanyaan
 $\sum Si^2$ = Jumlah Varians dalam setiap instrumen

$$S = \text{Varians keseluruhan instrument}$$

Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60 (Ghozali, 2005:46). Semakin nilai alphanya mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya.

3. Rancangan Uji Hipotesis

Untuk memastikan sub-sub variabel apakah ada pengaruh profit margin terhadap peningkatan nasabah, maka pengujian dilakukan dengan uji Analisis Jalur (*Path Analysis*), dengan terlebih dahulu mengkonversi data skala ordinal ke skala interval melalui *Method Successive Interval*. Analisis jalur digunakan dengan pertimbangan bahwa pola hubungan antar variabel dalam penelitian adalah bersifat korelatif dan kausalitas. Hipotesis penelitian diperlihatkan melalui struktur hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dengan diagram jalur ini dapat di lihat pada struktur jalur berikut ini :



Dari gambar tersebut diatas dapat dilihat dalam persamaan berikut ini :

$$Y = PYx_1 + PYx_2 + PYx_3 + PYx_4 + PY\epsilon$$

Dimana :

X_1 : Kepemimpinan

X_2 : Pendidikan dan Pelatihan

X_3 : Komunikasi

X_4 : Ganjaran dan Pengakuan

ϵ : variabel lain yang mempengaruhi Y

r : korelasi

Py : koefisien jalur untuk mendapatkan pengaruh langsung

Data yang terkumpul dianalisis hubungan kausalnya antara variabel-variabel atau dimensi-dimensi yang dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysys*) yang memperlihatkan pengaruh. Gambar diatas juga memperlihatkan bahwa sub-sub variabel tersebut tidak hanya di pengaruhi oleh X_1 , X_2 , X_3 , dan X_4 , tetapi ada variabel lain ikut mempengaruhi yang dinyatakan dengan variabel *epselon* (ϵ) yaitu variabel yang tidak diukur dan diteliti.

Analisis jalur untuk mengetahui pengaruh yang terjadi disebabkan oleh pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel pengembangan individu terhadap variabel kinerja karyawan, mempelajari ketergantungan sejumlah variabel dalam suatu model (model kausal), dan menganalisis pengaruh antar variabel dari model kausal yang telah dirumuskan oleh peneliti atas dasar pertimbangan teoritis. Melalui analisis jalur peneliti menguji seperangkat hipotesis kausal dan menginterpretasikan pengaruh tersebut (langsung atau tidak langsung).

4. Pengujian Hipotesis

Sesuai dengan hipotesis dan desain penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam pengujian hipotesis menggunakan *path analysis* (Nirwana dalam Ucon Arif, (2005:26) dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Membuat persamaan struktural, yaitu :

$$Y = Pyx_1X_1 + Pyx_2X_2 + Pyx_3X_3 + Pyx_4X_4 + \epsilon$$

2. Menghitung matriks korelasi antar X_1, X_2, X_3, X_4 dan Y
3. Menghitung matriks korelasi antar variabel *eksogenus*
4. Menghitung matriks invers R_1^{-1}
5. Menghitung koefisien jalur Pyx_i ($i = 1, 2, 3$)
6. Menghitung R_2y (X_1, X_2, X_3, X_4) yaitu koefisien yang menyatakan determinasi total X_1, X_2, X_3, X_4 terhadap Y .
7. Hitung pengaruh variabel lain ($Py\epsilon$)
8. Menghitung pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen sebagai berikut:

- a. Pengaruh langsung :

$$Y \leftarrow X_i \rightarrow Y = (Pyx_i) (Pyx_i); \text{ dimana } i = 1, 2, 3$$

- b. Pengaruh tidak langsung

$$Y \leftarrow X_i \rightarrow Y = (Pyx_i) (R_{Yxixj}) (Pyx_j)$$

dimana: $i = \text{yang berpengaruh}$ $j = \text{yang dilalui}$

besarnya pengaruh total untuk setiap variabel = pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung. Atau dengan rumus: $Pyx_i^2 + \sum Pyx_i rx_{ij}$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pada tahun 1971 didirikanlah sebuah perusahaan yang bernama CV. Hasjrat Abadi yang berkedudukan di Jakarta yaitu suatu perusahaan yang berbadan hukum dengan bentuk perusahaan komanditer.

Perusahaan ini pun berkembang dan berhasil membuka cabang-cabangnya di Indonesia, salah satunya adalah cabang yang berkedudukan di Gorontalo. Dengan melihat perkembangan ini maka salah satu perusahaan terbesar di Jakarta yakni : “Toyota Astra Motor “ memilih perusahaan-perusahaan ini sebagai penyalur utama dari barang-barang hasil produknya untuk wilayah Indonesia Timur.

Dengan adanya kepercayaan yang besar ini, maka perusahaan yang pada mulanya berbadan hukum CV menjadi bentuk perusahaan PT (Perseroan Terbatas). Perusahaan ini mulai beralih bentuk badan hukumnya dari bentuk badan hukum CV menjadi PT dengan Surat Keputusan Menteri Kehakiman No. Ya/5/545/13.

Pada waktu itu PT. Hasjrat Abadi Gorontalo masih bernama CV. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo untuk pertama kali berlokasi di Jalan Pertiwi SK 7/22 ada than 1975. Pada tanggal 10 November 1983 Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Propinsi Sulawesi Utara, yang pada saat itu dijabat oleh Bapak GH Mantik meresmikan gedung baru, PT Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo yang terletak di Jalan Ahmad Yani No. 9A (Ex. Basuki Rahmat No. 9A).

PT Hasjrat Abadi pada mulanya hanya bergerak pada barang kebutuhan masyarakat sehari-hari. Kemudian dalam waktu singkat perusahaan ini pun telah mengalami suatu kemajuan yang pesat dan usahanya mulai diperluas dengan memasukan barang-barang merk Toyota dan sepeda motor merk Yamaha. Walaupun perusahaan ini masih dalam usia yang relatif muda, namun telah menunjukkan keberhasilannya.

Untuk memperluas daerah pemasaran atau daerah operasinya pada tahun-tahun berikut, PT Hasjrat Abadi telah membuka cabang-cabangnya antara lain di Ujung Pandang, Manado, Bitung, Kotamobagu, Kendari, Ambon, Palu, Jayapura (Papua) termasuk Gorontalo, dan beberapa kantor perwakilan antara lain; Luwuk, Toli-Toli, Sorong, Biak, Merauke, Dilli, Atambua, Manokwari, Ternate, Marisa & Limboto.

Dengan meningkatnya jumlah penjualan di kota Gorontalo, maka PT Hasjrat Abadi Gorontalo mendirikan gedung baru yang dilengkapi dengan fasilitas yang cukup menunjang kegiatan sehari-hari, selain merupakan gedung yang cukup indah dengan fasilitas yang cukup memadai, maka perusahaan ini pun dilengkapi dengan service station “CV. Kombos” yang berfungsi sebagai bengkel kendaraan yang dijual oleh PT Hasjrat Abadi, tetapi juga terbuka untuk umum yang memerlukan jasa pelayanannya.

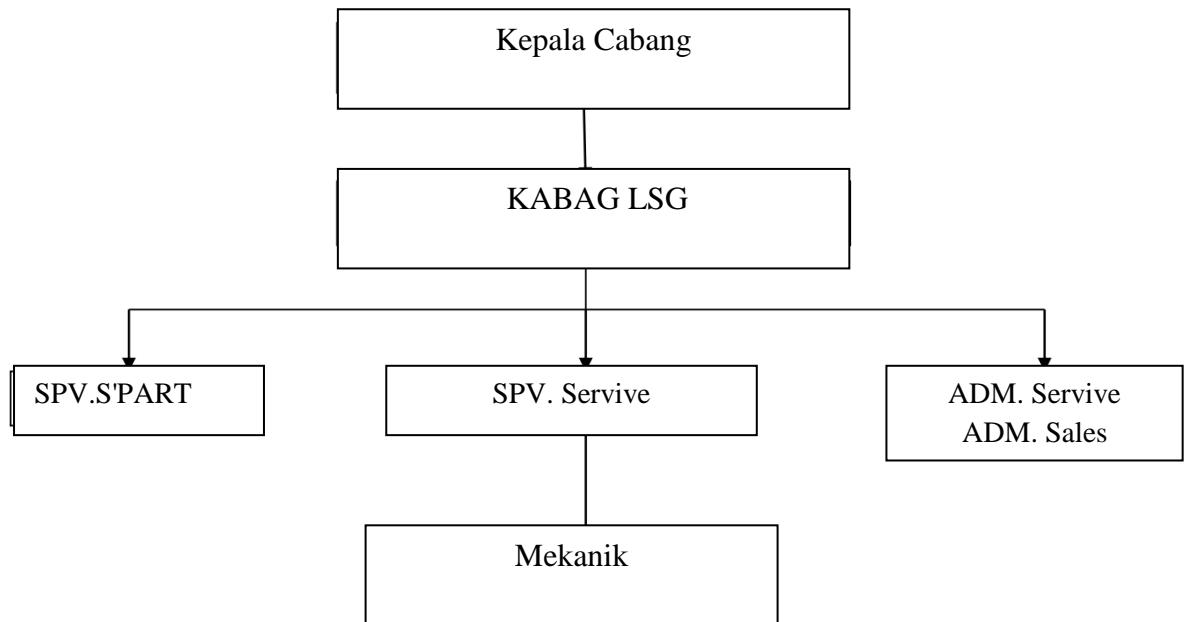
Selain sebagai penyalur kendaraan sepeda motor Yamaha, mobil Toyota dan Daihatsu, perusahaan ini juga menjual barang berupa komunikasi asli Yamaha, Toyota. Juga menjual barang lain seperti berbagai merk Ban, generator, mesin-mesin lemari es, mesin-mesin pertanian (Yanmar), mesin-mesin perkapalan

(Yom), televisi merk Samsung dan Uchida dan juga bahan bangunan seperti semen, seng, dan cat.

Dewasa ini PT Hasjrat Abadi merupakan sebuah perusahaan yang telah menguasai pasaran kendaraan bermotor khususnya kendaraan dengan merk Toyota dan Yamaha serta mesin-mesin pertanian dan bahan bangunan

Seiring dengan perkembangan zaman, PT Hasjrat Abadi pun mengalami kemajuan yang cukup pesat. Pada bulan juli 1995 dibangun sebuah gedung baru di jalan Ahmad Yani No. 32 yang diberi nama PT Hasjrat Abadi “Yamaha 3S”. Adapun Yamaha 3S mempunyai arti yakni singkatan dari sure, speed, satisfied yang berarti meyakinkan, kecepatan, dan kepuasan yang dilengkapi dengan per Bengkelan, dan menjual sepeda motor dan spare parts Yamaha. Selanjutnya pada bulan Oktober 1995 PT Hasjrat Abadi yang berada di jalan Ahmad Yani No. 9A direnovasi kembali yakni : bangunan tersebut dibuat menjadi 2 tingkat.

Pengembangan karyawan pada suatu perusahaan sangatlah di butuhkan dalam kemajuan perusahaan, dan tentunya memperoleh laba sebanyak mungkin, konteks ini yang kemudian harus dijalankan oleh karyawan untuk bagaimana menjalankan kinerja perusahaan yang telah dibebankan. Olehnya skema ini menjadikan perusahaan melalui pimpinan atau manajer harus menjaga tingkat produktivitas karyawan dalam bekerja. Program pengembangan haruslah menjadi prioritas setiap Perusahaan agar dapat menjaga tingkat produktivitas tadi. Dalam Kantor PT Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo diuraikan struktur organisasi sebagai berikut:



Gambar 4.1 Stuktur Organisasi PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo

Tugas dan Fungsi atau Job discription pada PT Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo yaitu:

1. Pimpinan Cabang wajib melaksanakan tugas sebagai kepala pembinaan perusahaan PT. Hasjrat Abadi Gorontalo, dan mengawasi atau memberikan arahan dan tanggung jawab untuk memajukan perusahaan.
2. Kabag LSG bertugas untuk mmengawasi penjualan dengan semua kegiatan yang ada hubungannya dengan proses penjualan dan sebagai perlengkapan administrasi perkantoran.
3. Administrasi Sales bertugas untuk penerimaan setoran uang dan setoran dari pelanggan/consumen yang berhubungan dengan masalah penjualan dengan fungsi Koordinator masalah keuangan.
4. Caunter Sales bertugas sebagai Counter menangani penjualan di kantor PT Hasjrat Abadi Gorontalo.

5. Sales man, bertugas di bagian Lapangan dalam arti mencari karyawan yang berada diluar kantor.
6. Spearpart, bertugas untuk perlengkapan service, bengkel, seperti oli,,, filter udara, dan speart lainnya dengan fungsi bagian perlengkapan service.
7. Counter Service bertugas untuk melayani service dengan fungsi menjelaskan tata cara service atau mencatatat kwitansi.
8. Kepala Mekanik bertugas untuk mengontrol para mekanik yamaha dan berfungsi sebagai kepala service.
9. Mekanik bertugas memperbaiki motor pada bengkel resmi seperti menggantikan oli ataupun memperbaiki mesin yang rusak. Dan berfungsi melayani perbaikan sepeda motor.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Deskriptif

Dari 64 responden pada penelitian ini dapat dikemukakan identitas responden sebagai berikut:

1. Karakteristik Responden

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo penelitian kepada responden yang telah ditentukan (Karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo). Data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menggunakan daftar pernyataan (kuesioner) yang telah disebarluaskan langsung. Jumlah responden yang menjadi subjek penelitian sebanyak 64 responden yang

memenuhi standar sampel penelitian. Kuesioner disebarluaskan kemudian ditunggu oleh peneliti sehingga kuesioner yang kembali sebanyak 64 kuesioner. Rincian pengiriman dan pengembalian kuesioner (*response rate*) disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 :Rincian Pengiriman dan Pengembalian Angket

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	64
Kuesioner yang kembali	64
Kuesioner yang dapat digunakan	64
Kuesioner yang tidak kembali	0
Tingkat pengembalian yang digunakan (64/64 x 100%)	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dilihat bahwa tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dan dapat digunakan (*respon use*) sebesar 100%, dihitung dari persentase jumlah kuesioner yang kembali dan dapat digunakan (64 kuesioner) dibagi total yang dikirim (64 kuesioner).

1) Responden Menurut Jenis Kelamin

Perbedaan jenis kelamin dapat menjadi pembeda bagi seseorang karyawan dalam bekerja. Berikut ini jumlah responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Ferekuensi	Persentase
Laki - Laki	43	69.35 %
Perempuan	21	30.65 %
Total	64	100%

Sumber: Data Primer diolah 2019

Berdasarkan table 4.2 menunjukan bahwa jumlah responden pria adalah sebanyak 43 orang atau 69.35% sedangkan responden wanita adalah sebanyak responden 19 orang atau 30.65%. Berdasarkan data tersebut terlihat bahwa Karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo didominasi oleh laki-laki.

2) Responden Menurut Umur

Adapun identitas agama responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.5: Data Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah Responden	Percentase (%)
21-30 Thn	13	20.31 %
31-40 Thn	42	65,63 %
41-50 Thn	9	14,06 %
51 thn keatas	0	0%
Total	64 orang	100

Sumber: Data Primer diolah 2019

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa sebagian responden berusia antara 31-40tahun dengan jumlah 42 orang atau 67.74%, usia tersebut adalah usia yang tergolong usia pasangan rumah tangga sesuai dengan kondisi karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo yang tertuju kepada karyawan. (Sardiman, 2009) menyatakan Penduduk usia kerja adalah penduduk yang berusia 15 tahun – 64 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden berada pada usia produktif.

3) Responden Menurut Penghasilan

Adapun penghasilan responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.6: Data Responden Berdasarkan Penghasilan

Penghasilan	Jumlah Responden	Persentase (%)
<1 juta	11	17.19%
1-3 juta	21	32.81%
3-5 juta	23	35.94%
> 5 juta	9	14.06%
Total	64 orang	100

Sumber: Data Primer diolah 2019

Dengan melihat tabel 4.6 mengenai penghasilan, 3-5 juta sebanyak 23 orang (35,94%), sebuah angka yang sangat dominan. Mempertimbangkan faktor penghasilan adalah kebutuhan hidup responden adalah hal yang sangat baik mengingat bahwa kebutuhan sekunder yang kian mahal, apalagi harus menanggung kebutuhan keluarga.

4) Responden Menurut Pendidikan

Berikut ini adalah komposisi dari responden yang dilihat dari berdasarkan pendidikan pada table berikut:

Tabel 4.3 Penghasilan Responden

Pekerjaan	Ferekuensi	Persentase
SD	0	00,00 %
SMP	8	12.50 %
SMA	17	26.56 %
Sarjana	32	50.00 %
S-2	7	10.94 %
Lainnya	0	00,00 %
Total	64	100%

Sumber: Data Primer diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.3 bahwa jumlah responden yang menjadi karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo berpendidikan sarjan sebanyak 30.65%, SMA sebanyak 26.56%, SMP sebanyak 12.50%. Dari hasil tabel diatas terlihat bahwa yang mendominasi karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo di Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo adalah berpendidikan sarjana.

4.2.2 Karakteristik Variabel Penelitian

Seluruh variabel bebas dalam penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan variabel Kinerja karyawan (Y). Bobot-Bobot butir instrument berdasarkan variabel terlebih dahulu di deskripsikan dengan melakukan perhitungan frekuensi dan skor berdasarkan bobot *option* (pilihan) jawaban. Perhitungan frekuensi dilakukan dengan cara menghitung jumlah bobot yang dipilih. Sedangkan perhitungan skor dilakukan melalui perkalian antara bobot *option* dengan frekuensi. Berikut Proses perhitungannya.

Bobot Terendah X Item X Jumlah Responden : $1 \times 1 \times 64 = 64$

Bobot Tertinggi X Item X Jumlah Responden : $5 \times 1 \times 64 = 320$

Hasil perhitungan tersebut diintervalkan dalam bentuk rentang skala penelitian sebagaimana pada tabel di bawah ini.

Rentang Skalanya yaitu

$$\frac{320 - 64}{5} = 51,2 = 51$$

Tabel 4.7. Tabel skala penelitian jawaban responden

No	Nilai Skor	Intrepretasi	Keterangan
1	64 – 115	Berada pada kategori daerah sangat negatif	SN
2	116 - 167	Berada pada kategori daerah negatif	NG
3	168 – 219	Berada pada kategori daerah netral	NT
4	220 - 271	Berada pada kategori daerah positif	P
5	272 -323	Berada pada kategori daerah sangat positif	SP

Sumber : Hasil Olahan Data 2019

Berikut ini akan disajikan gambaran hasil tabulasi data atau variabel yang menjadi objek penelitian.

1) Kepemimpinan (X1)

Hasil Tabulasi data sub variabel Kepemimpinan yang diisi oleh 64 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut:

Tabel 4.8. Tanggapan Responden tentang Kepemimpinan (X1)

Bobot	X1.1			X1.2			X1.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	38	190	59.375	38	190	59.375	46	230	71.875
4	26	104	40.625	26	104	40.625	18	72	28.125
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	294	100	64	294	100	64	302	100
Kategori	Sangat Positif			Sangat Positif			Sangat Positif		
Bobot	X1.4			X1.5			X1.6		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	39	195	60.938	38	190	59.375	22	110	34.375
4	25	100	39.063	26	104	40.625	33	132	51.563
3	0	0	0	4	12	6.25	9	27	14.063
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	295	100	68	306	106.25	64	269	100
Kategori	Sangat Positif			Sangat Positif			Sangat Positif		

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sub variabel Kepemimpinan dari 64 responden yang menjawab item pernyataan X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, dan X1.6 berada pada kategori sangat positif. Hal ini menunjukkan sangat tingginya penerapan kepemimpinan pada karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.

2) Pendidikan dan pelatihan (X2)

Hasil Tabulasi data sub variabel Pendidikan dan pelatihan yang diisi oleh 64 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut:

Tabel 4.9. Tanggapan Responden tentang Pendidikan dan pelatihan (X₂)

Bobot	X2.1			X2.2			X2.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	35	175	54.688	46	230	71.875	39	195	60.938
4	29	116	45.313	18	72	28.125	25	100	39.063
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	291	100	64	302	100	64	295	100
Kategori	Sangat Positif			Sangat Positif			Sangat Positif		

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sub variabel Pendidikan dan pelatihan dari 64 responden yang menjawab item pernyataan X2.1, X2.2, dan X2.3, berada pada kategori sangat positif. Hal ini menunjukkan sangat tingginya Pendidikan dan pelatihan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo kepada karyawan. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi dan pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan.

3) Komunikasi (X3)

Hasil Tabulasi data sub variabel Komunikasi yang diisi oleh 64 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut:

Tabel 4.10. Tanggapan Responden tentang Komunikasi (X₃)

Bobot	X3.1			X3.2			X3.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	22	110	34.375	22	110	34.375	19	95	29.688
4	42	168	65.625	31	124	48.438	45	180	70.313
3	0	0	0	11	33	17.188	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	278	100	64	267	100	64	275	100
Kategori	Sangat Positif			Sangat Positif			Sangat Positif		

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sub variabel Komunikasi dari 64 responden yang menjawab item pernyataan X3.2, dan X3.3. Hal ini menunjukkan sangat tingginya komunikasi antar pimpinan dan karyawan PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo pimpinan memberikan pengarahan kepada setiap karyawan dan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.

4) Ganjaran dan Pengakuan (X4)

Hasil Tabulasi data sub variabel ganjaran dan pengakuan yang diisi oleh 64 responden (sampel) dapat divisualisasikan melalui tabel berikut

Tabel 4.10. Tanggapan Responden tentang Ganjaran dan Pengakuan (X₄)

Bobot	X4.1			X4.2			X4.3		
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%
5	22	110	34.375	22	110	34.375	45	225	70.313
4	42	168	65.625	31	124	48.438	19	76	29.688
3	0	0	0	11	33	17.188	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	278	100	64	267	100	64	301	100
Kategori	Positif			Sangat Positif			Sangat Positif		

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa sub variabel Ganjaran dan Pengakuan dari 64 responden yang menjawab item pernyataan X3.1, X3.2 dan X3.3, berada pada kategori sangat positif. Menunjukkan sangat tingginya ganjaran dan pengakuan pada karyawan PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo

5) Kinerja karyawan (Y1)

Hasil Tabulasi data avariabel Kinerja karyawan yang diisi oleh 64 responden (sampel) dapat divisualisasikan melaluti tabel berikut:

Tabel 4.12. Tanggapan Responden Tentang Kinerja karyawan (Y1)

Bobot	Y.1.1			Y.1.2			Y.1.3			Y.1.4		
	F	Skor	%									
5	45	225	70.31	37	185	57.81	28	140	43.75	29	145	45.31
4	19	76	29.69	27	108	42.19	36	144	56.25	35	140	54.69
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	301	100	64	293	100	64	284	100	64	285	100
Kategori	Positif			Sangat Positif			Sangat Positif			Sangat Positif		
Bobot	Y.1.5			Y.1.6			Y.1.7			Y.1.8		
	F	Skor	%									
5	37	185	57.81	29	145	45.31	29	145	45.31	40	200	62.5
4	27	108	42.19	35	140	54.69	35	140	54.69	24	96	37.5
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	64	293	100	64	285	100	64	285	100	64	296	100
Kategori	Sangat Positif											

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sub variabel kinerja karyawan responden yang menjawab item pernyataan Y.1.1, Y.1.2, Y.1.3, Y.1.4, Y.1.5, Y.1.6, Y.1.7, dan Y.1.8 dan berada pada kategori sangat positif. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo sangat baik.

4.2.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada karyawan Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo dengan memberikan pertanyaan yang telah dibuat oleh peneliti dan didistribusikan kepada 64 orang karyawan.

4.2.3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam analisis ini untuk mengetahui tingkat validitas dapat dilihat pada hasil olahan data. Pengujian instrument penelitian ini baik dari segi validitasnya maupun reliabilitasnya terhadap 64 responden. Untuk jumlah sampel = 64, nilai r_{tabel} dgn tingkat kepercayaan 0,05 adalah 0,246. Untuk uji validitas digunakan kriteria nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka dikatakan *valid* dan untuk uji reliabilitas adalah *reliabel* jika nilai *Alpha Crombach* > 0,60.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan (X1)

Berdasarkan hasil olahan data pada lampiran, maka dapat diketahui hasil uji validitas dan uji reliabilitas sub variabel Kepemimpinan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.13. Hasil Uji validitas dan Reliabilitas

Variabel	Sub variable	Indikator	Uji Validitas		Ket	Uji Reliabilitas	
			r_{hitung}	r_{tabel}		Alpha	Ket
<i>Total quality management</i>	Kepemimpinan (X1)	X1.1	0, 446	0,246	Valid	0,827	>0,60 : Reliabel
		X1.2	0, 506	0,246	Valid		
		X1.3	0, 498	0,246	Valid		
		X1.4	0,604	0,246	Valid		
		X1.5	0,748	0,246	Valid		
		X1.6	0,341	0,246	Valid		

Sumber : Data Olahan lampiran 4

Tabel di atas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk sub variabel Kepemimpinan menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. keputusan ini diambil karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,827.

dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel kepemimpinan adalah reliabel karena $\alpha_{cronbach} > 0,60$.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Pendidikan dan pelatihan (x2)

Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pendidikan dan pelatihan

Variabel	Sub variable	Indikator	Uji Validitas		Ket	Uji Reliabilitas	
			r_{hitung}	r_{tabel}		Alpha	Ket
<i>Total quality management</i>	Pendidikan dan pelatihan (X2)	X2.1	0, 648	0,246	Valid	0,619	>0,60 : Reliabel
		X2.2	0, 741	0,246	Valid		
		X2.3	0, 874	0,246	Valid		

Sumber : Data Olahan lampiran 4

Tabel diatas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk sub variabel Pendidikan dan pelatihan menunjukkan hasil yang valid, Keputusan ini diambil karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,619. Dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel Pendidikan dan pelatihan adalah reliabel karena $\alpha_{cronbach} > 0,60$.

3. Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi (x3)

Tabel 4.15. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi

Variabel	Sub variable	Indikator	Uji Validitas		Ket	Uji Reliabilitas	
			r_{hitung}	r_{tabel}		Alpha	Ket
<i>Total quality management</i>	Komunikasi (X3)	X3.1	0, 842	0,246	Valid	0,769	>0,60 : Reliabel
		X3.2	0, 972	0,246	Valid		
		X3.3	0, 651	0,246	Valid		

Sumber : Data Olahan lampiran 4

Tabel di atas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk sub variabel Komunikasi menunjukkan hasil yang valid, Keputusan ini diambil karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,769. Dengan demikian

berarti semua item pernyataan untuk sub variabel Komunikasi adalah reliabel karena $\alpha_{cronbach} > 0,60$.

4. Uji Validitas dan Reliabilitas Ganjaran dan Pengakuan (x4)

Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Ganjaran dan Pengakuan

Variabel	Sub variable	Indikator	Uji Validitas		Ket	Uji Reliabilitas	
			r_{hitung}	r_{tabel}		Alpha	Ket
<i>Total quality management</i>	Ganjaran dan Pengakuan (X4)	X4.1	0,930	0,246	Valid	0,894	>0,60 : Reliabel
		X4.2	0,915	0,246	Valid		
		X4.3	0,670	0,246	Valid		

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Tabel di atas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk sub variabel Ganjaran dan Pengakuan menunjukkan hasil yang valid, Keputusan ini diambil karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$, Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0,894. Dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel Ganjaran dan Pengakuan adalah reliabel karena $\alpha_{cronbach} > 0,60$.

5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja karyawan (Y)

Tabel 4.17. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja karyawan

Variabel	Indikator	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
		r_{hitung}	r_{table}	Ket	Alpha	Ket
<i>Kinerja karyawan (Y)</i>	Y1.1	0,641	0,246	Valid	0,603	> 0,60 = reliable
	Y1.2	0,314	0,246	Valid		
	Y1.3	0,401	0,246	Valid		
	Y1.4	0,596	0,246	Valid		
	Y1.5	0,424	0,246	Valid		
	Y1.6	0,770	0,246	Valid		
	Y1.7	0,674	0,246	Valid		
	Y1.8	0,301	0,246	Valid		

Sumber : Data Olahan lampiran 2

Tabel di atas menjelaskan bahwa semua item pernyataan untuk variabel keputusan Penggunaan menunjukkan hasil yang valid, Keputusan ini diambil karena nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, Sedangkan koefisien alphanya sebesar 0.603. Dengan demikian berarti semua item pernyataan untuk sub variabel Kinerja karyawan adalah reliabel karena $\alpha cronbach > 0,60$.

4.2.4 Analisis Data Statistik

Penelitian ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Total quality management* terhadap Kinerja karyawan secara *Simultan* maupun secara *parsial* pada Hasrat Abadi Cabang Gorontalo. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan SPSS 21, maka secara ringkas hasil pengujian hipotesis dan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil analisis statistik yang menggunakan analisis jalur tersebut akan diketahui apakah varibel-varibel bebas (Independen) baik secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat (dependen). Berdasarkan hasil pengolahan data atas 64 orang responden dengan menggunakan analisis jalur, maka diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$\text{Persamaan jalur : } Y = 1,103 X_1 - 0,296X_2 - 0,995 X_3 + 0,721 X_4 + 0,393\epsilon$$

Dari persamaan jalur di atas dapat dijelaskan bahwa pengaruh antar setiap variabel, variabel Kepemimpinan (X_1) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 1,103 artinya jika Kepemimpinan lebih ditingkatkan, akan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan sebesar 10,03%.

Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 0,296 artinya jika Pendidikan dan Pelatihan lebih ditingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan akan lebih baik sebesar 29,6%.

Variabel Komunikasi (X₃) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 0,995 artinya jika Komunikasi lebih ditingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan akan lebih baik sebesar 99,5%.

Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X₄) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 0,721 artinya jika Ganjaran dan Pengakuan lebih ditingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan akan lebih baik sebesar 72,1%.

Tabel 4.15 Hasil Estimasi Pengujian Hipotesis dan besarnya pengaruh variabel X terhadap Y

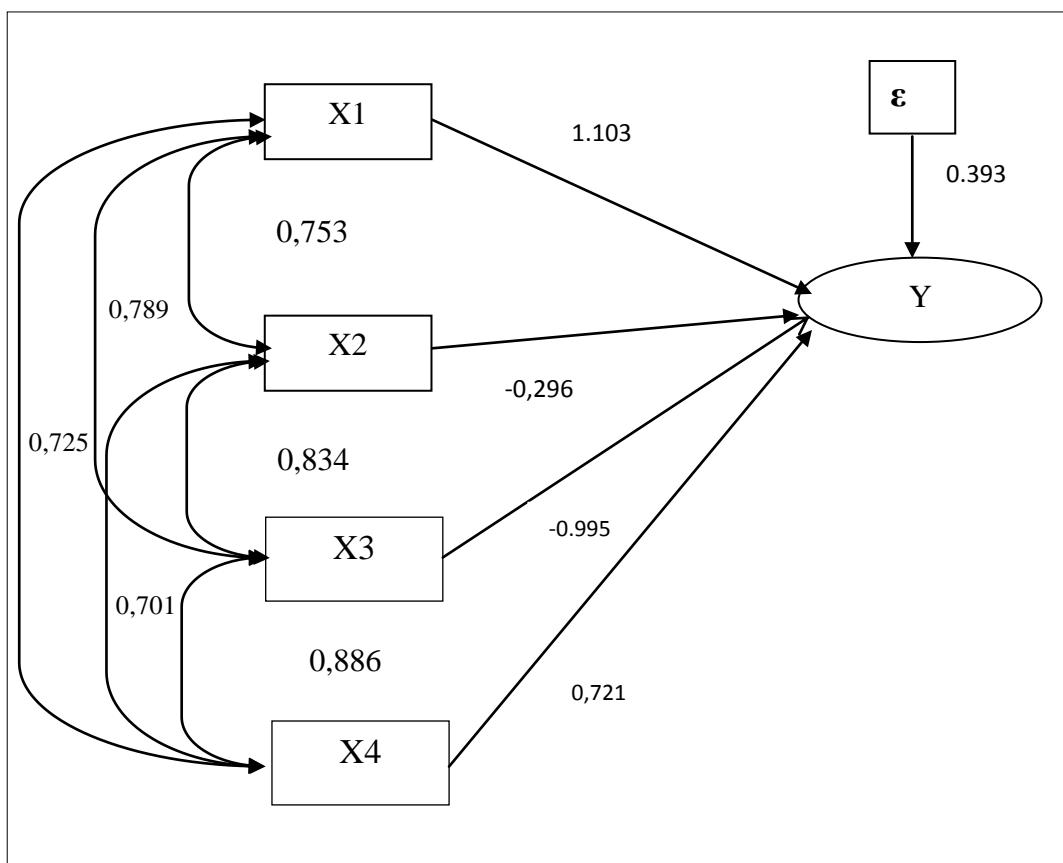
Pengaruh antar variabel	Besarnya pengaruh	Nilai sig	Alpha (α)	Keputusan	kesimpulan
Y ← X ₁ X ₂ X ₃ X ₄	0,607	0.000	0.00	Signifikan	Diterima
Y ← X ₁	1.103	0.000	0.05	Signifikan	Diterima
Y ← X ₂	- 0,296	0.159	0.05	Tidak Signifikan	Ditolak
Y ← X ₃	-0.995	0.000	0.05	Signifikan	Diterima
Y ← X ₄	0,721	0.012	0.05	Signifikan	Diterima

Sumber : Hasil olahan Data 2018

Dari tabel diatas menunjukkan dapat dijelaskan oleh variasi variabel *Total quality management* secara *simultan* atau identik bahwa besarnya koefisien pengaruh *Total quality management* yang meliputi Pendidikan dan Pelatihan (X₁), Pendidikan dan Pelatihan (X₂) dan Komunikasi (X₃) secara *simultan*

berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan sebesar 0,607 (60,7%).

Dari hasil estimasi pengujian hipotesis dan besarnya pengaruh variabel *Total quality management* (X) terhadap Kinerja karyawan(Y), maka dapat digambarkan kedalam model struktural jalur sebagai berikut :



Gambar 4.2 Hasil estimasi Struktur Analisis Jalur

Hasil analisis statistik yang menggunakan analisis jalur tersebut akan diketahui apakah varibel-varibel bebas (Independen) baik secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap variabel terikat (dependen).

$$\text{Persamaan jalur : } \mathbf{Y} = \text{Dengan } \mathbf{R}^2 = 0,607$$

Artinya bahwa variabel independen yang diteliti memiliki pengaruh kontribusi sebesar 60,7% terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan 39,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Dari persamaan struktural jalur di atas, maka secara sistematis pengaruh variabel *Total quality management* baik secara *Simultan* maupun secara *parsial* terhadap Kinerja karyawan dapat dijabarkan pada tabel 4.14 berikut :

Tabel 4.16 Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Total dan Pengaruh Bersama Kepemimpinan (X1), Pendidikan dan Pelatihan (X2) dan Komunikasi (X3) dan Ganjaran dan Pengakuan (X4) mempengaruhi secara signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y)

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		Pengaruh bersama (R^2_{Yxk})
		Langsung	Total	
X ₁	1.103	1.103	1.103	-
X ₂	- 0,296	- 0,296	- 0,296	-
X ₃	-0,995	-0,995	-0,995	
X ₄	0,721	0,721	0,721	
ε_1	0,393	1-0, = 0,09	-	-
X ₁ , X ₂ Dan X ₃	-	-	-	0,607

Sumber : Lampiran, data Diolah

Nilai R Square pada persamaan jalur sebesar 0,607 atau 60,7% mengindikasikan bahwa nilai variabel Kinerja karyawan (Y) ditentukan oleh variabel *Total quality management* yang meliputi Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan dan Komunikasi. Terdapat variabel lain yang tidak dijelaskan dalam model sebesar 39,3% dipengaruhi oleh faktor misalnya balance scorecard, pengelolaan konflik dan lain-lain. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa dari keempat sub variabel *Total quality management*. Kepemimpinan dan Ganjaran dan Pengakuan lebih besar pengaruhnya terhadap Kinerja karyawan jika

dibandingkan dengan Pendidikan dan Pelatihan dan Komunikasi. Pengaruh *total quality management* sebesar 60,7% terhadap variabel kinerja karyawan.

4.2.5 Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh *Total quality management* secara simultan terhadap Kinerja karyawan

Dari hasil estimasi nilai pengaruh yang telah dijelaskan pada hasil penelitian, menandakan bahwa Secara Simultan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Total quality management* Yang Terdiri Dari Kepemimpinan (X₁), Pendidikan dan Pelatihan (X₂), Komunikasi (X₃), Dan Ganjaran dan Pengakuan (X₄) terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo, dengan nilai r square sebesar 0.607 (60,7%).

2. Pengaruh *Total quality management* meliputi Kepemimpinan (X₁) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan estimasi dari hasil penelitian, bahwa terdapat variabel Kepemimpinan (X₁) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 1,103 artinya jika Kepemimpinan lebih ditingkatkan, akan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan sebesar 10,03 %. Nilai Siq lebih kecil dari Nilai alpha (0.000<0.05). Hal ini berarti bahwa variabel ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Kinerja karyawan (Y).

3. Pengaruh *Total quality management* meliputi Pendidikan dan Pelatihan (X₂) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, bahwa Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂) memiliki koefisien negatif namun tidak berpengaruh dimana nilai siq lebih besar dari nilai alpha terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar - 0,296 artinya jika Pendidikan dan Pelatihan lebih ditingkatkan, maka tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar -29,6%. Nilai Siq Lebih besar Dari Nilai Alpha (0.159>0.05).

4. Pengaruh *Total quality management* meliputi Komunikasi (X₃) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Variabel Komunikasi (X₃) memiliki koefisien pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar -0.995 artinya jika Komunikasi lebih ditingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan akan lebih baik sebesar -99,5%. dan nilai Siq Lebih Kecil Dari Nilai Alpha (0.000<0.05).

Dengan demikian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Komunikasi (X₃) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasrat Abadi Cabang Gorontalo.

5. Pengaruh *Total quality management* meliputi Ganjaran dan Pengakuan (X₄) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X₄) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 0,721 artinya jika Ganjaran dan Pengakuan lebih

dingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan akan lebih baik sebesar 72,1% dan nilai Siq lebih kecil dari Nilai Alpha ($0.012 < 0.05$).

Dengan demikian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Ganjaran dan Pengakuan (X4) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.

4.2.6 Hubungan Korelasi Antar Variabel

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa dari ke 4 Sub variabel X yakni Variabel Kepemimpinan (X1), Pendidikan dan Pelatihan (X2), Komunikasi (X3), dan Ganjaran dan Pengakuan (X4) memiliki hubungan korelasi antar variabel. Berikut hubungan korelasi antar variabel :

1. Hubungan Korelasi Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2)

Dilihat pada gambar struktur Analisis jalur bahwa Variabel Kepemimpinan (X1) menunjukkan hubungan korelasi positif dengan Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2) sebesar 0,753 atau 75.3% . Artinya hubungan tersebut berada pada kategori **Tinggi atau sangat kuat**

2. Hubungan Korelasi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2) Dengan Variabel Komunikasi (X3)

Dilihat dari gambar struktur analisis jalur bahwa Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2) memiliki hubungan korelasi positif dengan Variabel Komunikasi (X3) sebesar 0,431 atau 43,1%, ini artinya hubungan korelasi tersebut berada pada kategori **Sedang atau Lemah**

3. Hubungan Korelasi Variabel Komunikasi (X3) Dengan Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X4)

Dilihat dari gambar struktur analisis jalur bahwa Variabel Komunikasi (X3) memiliki hubungan korelasi positif dengan Ganjaran dan Pengakuan (X4) sebesar 0,893 atau 89,3%. Dengan nilai korelasi ini, maka hubungan tersebut berada pada kategori **Sangat Tinggi atau Sangat Kuat**

4. Hubungan Korelasi Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Variabel Komunikasi (X3)

Dilihat dari gambar struktur analisis jalur bahwa Variabel Kepemimpinan (X1) memiliki hubungan korelasi positif dengan Komunikasi (X3) sebesar 0,789 atau 78,9%, ini artinya bahwa hubungan korelasi tersebut berada pada kategori **Tinggi atau Kuat**.

5. Hubungan Korelasi Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2) Dengan Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X4)

Dilihat dari gambar struktur analisis jalur bahwa Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2) memiliki hubungan korelasi positif dengan ganjaran dan pengakuan (X4) sebesar 0,199 atau 19,9%, ini artinya bahwa hubungan korelasi tersebut berada pada kategori **Rendah atau Sangat Lemah**.

6. Hubungan Korelasi Variabel Kepemimpinan (X1) Dengan Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X4)

Berdasarkan hubungan korelasi yang terdapat pada analisis jalur bahwa Variabel Kepemimpinan (X1) memiliki hubungan korelasi positif dengan

Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X4) sebesar 0,725 atau 72.5%, nilai hubungan korelasi ini, artinya berada pada kategori **Tinggi atau Kuat**.

4.3. Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Total quality management* secara simultan terhadap Kinerja karyawan

Dari hasil estimasi nilai pengaruh yang telah dijelaskan pada hasil penelitian, menandakan bahwa Secara Simultan adanya hubungan positif dan signifikan antara *Total quality management* Yang Terdiri Dari Kepemimpinan (X1), Pendidikan dan Pelatihan (X2), Komunikasi (X3), Dan Ganjaran dan Pengakuan (X4) terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Sedangkan variable lain yang diluar dari penelitian ini tetapi berpengaruh terhadap variabel Kinerja karyawan (Y). Hasil ini, menggambarkan bahwa ke 4 sub variabel merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk melihat kegiatan karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil pengujian regresi dan hipotesis menunjukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel *Total quality management* terhadap Kinerja karyawan. Hasil ini menunjukan bahwa penilaian yang baik mengenai indikator *Total quality management* yang sesuai dengan tingkat pemahaman karyawan akan mendorong laryawan bekerja dengan lebih baik.

Esensi TQM adalah melibatkan dan memberdayakan seluruh karyawan dalam mengadakan perbaikan kualitas barang dan jasa secara berkelanjutan, yang dapat memberi kepuasan kepada konsumen. Pelaksanaan TQM didasarkan pada konstribusi dari manajemen ilmiah, dinamika kelompok, pelatihan dan

pengembangan karyawan, teori motivasi, keterlibatan karyawan, mata rantai hubungan organisasi, sistem *sociotechnical*, pengembangan organisasi, budaya perusahaan, serta teori kepemimpinan baru yang digunakan dalam menyusun perencanaan strategi perusahaan.

Hasil penelitian Khim dan Larry (1998) dalam Putro (2010:66) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi dapat dicapai jika praktik TQM digunakan bersama dengan program kinerja yang digunakan sebagai dasar pemberian atau *performance reward contingent insentive plans*. Ichniowski *et al.* (1997:304) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward* jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Young *et al.* (1988) dalam Putro (2010:66) memperkirakan pengaruh independen dari insentif terhadap kinerja dengan TQM. Hasil temuan tersebut menunjukkan suatu pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan *reward* terhadap kinerja, dengan demikian pemberian *reward* merupakan pemotivasi yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

Penelitian Suprantiningrum dan Zulaikha (2003:17) menyatakan penerapan TQM dengan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005:579) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial, namun arah hubungannya negatif. Begitu juga penelitian Putro (2010:70) yang menyatakan adanya pengaruh antara interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap

kinerja manajerial dimana TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* merupakan pemotivasiyan yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan meningkatkan prestasinya.

TQM dalam penelitian ini merupakan variabel independen atau variabel yang menjadi sebab atau berubahnya variabel lain (Ghozali, 2011:5). TQM adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Pada dasarnya TQM berfokus pada perbaikan terus menerus untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Variabel TQM ini mengukur persepsi manajer secara individual mengenai penerapan teknik TQM di lingkungan perusahaannya.

Pengujian hipotesis ini menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan variabel *Total quality management* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa penilaian yang baik mengenai *Total quality management* yang sesuai dengan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

4.3.2 Pengaruh *Total quality management* meliputi Kepemimpinan (X₁) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan estimasi dari hasil penelitian, bahwa terdapat variabel Kepemimpinan (X₁) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel

Kinerja karyawan (Y) jika Kepemimpinan lebih ditingkatkan, akan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa variabel ini sangat memiliki pengaruh dan signifikan terhadap Variabel Kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian Salutondok (2019) menunjukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pimpinan untuk mengarahkan sumberdaya manusia dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat lebih meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab

Kepemimpinan dalam kaitannya dengan TQM (*Total Quality Management*) adalah bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Menurut Rivai dan Mulyadi (2011:2) menyatakan bahwa kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Pada hakekatnya definisi-definisi yang tadi telah kita kutip memiliki konsep dasar yang sama, berkaitan dengan penerapannya dalam TM, yaitu membangkitkan motivasi dan semangat orang lain dengan jalan memberikan

inspirasi atau mengilhami. Konsep ini mengandung pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal. Kepemimpinan tersendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen, karena itu istilah manajer dan pemimpin tidak perlu dicampur aduk. Manajer melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, komunikasi, dan pengawasan. Termasuk di dalam fungsi-fungsi itu adalah perlunya memimpin dan mengarahkan. Semua pemimpin adalah manajer. Seorang manajer yang diberikan hak-hak tertentu (formal) dalam suatu organisasi belum tentu dapat menjadi pemimpin yang efektif. Akan tetapi kemampuan untuk mempengaruhi orang lain yang didapatkan dari luar struktur formal adalah sama atau bahkan lebih penting daripada pengaruh formal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat pula ditunjuk secara formal.

Kepemimpinan merupakan hal yang paling penting dalam TQM. Ia muncul pada semua tempat dalam organisasi. Kepemimpinan dalam TQM membutuhkan Manager-Manager yang dapat memberikan pandangan atau visi yang dapat memberikan ilham, membuat arahan strategis yang dapat dimengerti oleh semua orang dan menanamkan nilai-nilai sebagai pedoman bagi bawahannya. Agar TQM bisa berhasil diterapkan dalam organisasi, para Supervisor juga harus secara sungguh-sungguh memimpin bawahannya. Seorang

Supervisor harus mengerti TQM, percaya akan kegunaannya dan kemudian menunjukkan kesungguhan dan kepercayaannya itu dalam mempraktekkan TQM setiap hari. Para Supervisor harus memastikan bahwa strategi, filsafat dasar, nilai-nilai dan sasaran-sasaran mutu telah disampaikan kepada bawahannya disepanjang organisasi untuk menghasilkan fokus, kejelasan dan arah dari TQM. Kunci terpenting adalah bahwa TQM harus diperkenalkan dan dipimpin oleh manajemen puncak. Komitmen dan keterlibatan personal dari manajemen puncak dibutuhkan dalam rangka penciptaan dan penyebaran nilai-nilai dan sasaran-sasaran mutu yang jelas dan bersesuaian dengan sasaran-sasaran dari perusahaan, serta penciptaan dan penyebaran sistem yang terdefinisi dengan baik, metoda-metoda dan pengukur kinerja untuk mengukur pencapaian sasaran-sasaran tersebut.

4.3.3 Pengaruh *Total quality management* meliputi Pendidikan dan Pelatihan (X2) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, bahwa Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2) memiliki koefisien pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja karyawan. Melalui hasil dari nilai pengaruh tersebut, berarti perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, pihak perusahaan tidak mengadakan pendidikan dan pelatihan di PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Hal ii sesuai dengan hasil penelitian Ambita (2013) Secara parsial pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan pelatihan dan pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Salah satu dari unsur yang paling fundamental dari TQM adalah pengembangan personil secara terus-menerus. Hal ini membutuhkan pendidikan, pelatihan, dan pembelajaran. Namun tidak dilakukan PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo. Pendidikan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Yang dimaksud dengan spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud dengan praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materi yang diberikan harus bersifat praktis.

Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan. Pendidikan lebih bersifat filosofis dan teoritis. Walaupun demikian, pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama, yaitu pembelajaran. Di dalam pembelajaran terdapat pemahaman secara implicit. Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job-specific, praktik standar setahap demi setahap, dan pelatihan peralatan, serta prosedur operasi namun hal ini tidak dilakukan. Sehingga perlunya memaksimalkan pendidikan yang dimiliki karyawan, serta pelatihan dan pembinaan bagi karyawan, hendaknya dapat mencakup seluruh karyawan, baik bagian teknis maupun administratif.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Pendidikan dan Pelatihan (X2) secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.

4.3.4 Pengaruh *Total quality management* meliputi Komunikasi (X₃) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa Variabel Komunikasi (X₃) memiliki koefisien pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja karyawan. artinya jika Komunikasi lebih ditingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan. Valoka dan Bouradas (2005) melakukan penelitian tentang kebisuan organisasi, dimana para karyawan tidak berani mengatakan kebenaran karena takut akan apa yang terjadi dimasa datang.

Komunikasi akan mengikat segala sesuatu secara bersama-sama. Dimulai dari pondasi sampai ke atap dari suatu bangunan TQM, semua elemen diikat oleh campuran semen pengikat berupa komunikasi. Komunikasi bertindak sebagai sebuah mata rantai penghubung antara semua elemen TQM. Komunikasi berarti sebuah pemahaman bersama terhadap satu atau sekelompok ide-ide antara pengirim dan penerima informasi. Pada penelitian Carriere dan Bourque (2009) menunjukan bahwa dalam komunikasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sedangkan Gray dan Laidlaw (2002) mengemukakan bahwa umpan balik personal, komunikasi pengawas, komunikasi horizontal dan iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan. TQM yang sukses menuntut komunikasi dengan, dan/ atau diantara, semua anggota organisasi, pemasok dan juga pelanggan. Para Supervisor harus memelihara keterbukaan dari arus komunikasi

dimana seluruh karyawannya dapat mengirim dan menerima semua informasi tentang proses-proses TQM. Adalah suatu hal yang vital bahwa komunikasi harus dirangkai dengan penyampaian informasi yang benar bukan dengan informasi yang keliru. Supaya komunikasi bisa menjadi sesuatu yang dapat dipercaya maka pesan yang disampaikan harus jelas dan penerima informasi harus memiliki penafsiran yang sama dengan apa yang dimaksud pengirimnya.

Komunikasi dapat dilakukan dengan cara verbal atau nonverbal. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang disampaikan dengan menggunakan bahasa atau perkataan yang berisi pesan-pesan, sedangkan komunikasi nonverbal dilakukan dengan berbagai cara seperti ekspresi wajah, intonasi suara, gerakan tubuh dan kekuatan jarak antar individu dalam melakukan percakapan. Kualitas komunikasi ditentukan oleh seberapa jauh pemahaman penerima terhadap pesan yang diterimanya. Hal itu dapat dipengaruhi dengan sikap, pengetahuan (tingkat pendidikan), keterampilan dan sistem sosiokultural yang dianut oleh seorang komunikator (pengirim) dan komunikasi (penerima). Penelitian ini didukung oleh teori Robbins (2013) yang mengemukakan bahwa Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar. Beberapa penelitian yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adanya hubungan positif secara langsung antara komunikasi dan kinerja karyawan.

Sukses tidaknya sebuah perusahaan atau organisasi dalam menggunakan Total Quality Management adalah melibatkan seluruh individu untuk

berkomitmen dalam mengembangkan perusahaan atau organisasinya tentunya dengan komunikasi yang terbuka dan jujur maka niscaya Total Quality Management akan dapat dilaksanakan dengan baik. Hariyanti dan Primawesri (2011) mengemukakan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Sedangkan penelitian Rachmadi (2010) motivasi, partisipasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Komunikasi (X_3) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.

4.3.5 Pengaruh *Total quality management* meliputi Ganjaran dan Pengakuan (X_4) secara parsial terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X_4) memiliki koefisien pengaruh positif terhadap variabel Kinerja karyawan. artinya jika Ganjaran dan Pengakuan lebih ditingkatkan, maka akan diikuti dengan Kinerja karyawan akan lebih baik. TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang menempatkan mutu sebagai strategi usaha, dengan cara melibatkan seluruh anggota organisasi dalam upaya peningkatan mutu secara berkesinambungan dan sepenuhnya berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis, yang berupaya untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. TQM merupakan pendekatan yang seharusnya

dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitasnya.

Sukses tidaknya implementasi TQM sangat ditentukan oleh kompetensi SDM perusahaan untuk merealisasikannya. Penerapan manajemen sumber daya manusia tidak berdiri sendiri tetapi terikat dengan paket TQM dan harus selaras dengan perubahan proses.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sikap manajer menengah terhadap penerapan TQM yakni fokus pada pelanggan pelibatan dan pemberdayaan karyawan, kerja sama tim, pendidikan dan latihan, perbaikan berkesinambungan serta pengaruhnya terhadap kinerja manajerial. Disamping itu penelitian juga bertujuan mengetahui perbedaan sikap manajer menengah operasional dan non operasional terhadap faktor kritis TQM.

Sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah 100 orang manajer menengah, yang diambil dengan cara simple random sampling. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor kritis TQM terhadap kinerja manajer. Sedang untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan sikap manajer menengah operasional dan non operasional terhadap faktor kritis TQM dipergunakan uji beda(t test).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serentak sikap manajer menengah terhadap faktor kritis TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Analisis dengan menggunakan uji beda menunjukkan tidak ada perbedaan sikap antara manajer menengah operasional dan non operasional terhadap faktor kritis TQM.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, bahwa dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Total quality management* Yang Terdiri Dari Kepemimpinan (X1), Pendidikan dan Pelatihan (X2), Komunikasi (X3), Dan Ganjaran dan Pengakuan (X4) secara silmultan berpengaruh sebesar 0.607 (60,7%) dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.
2. Kepemimpinan (X1) secara parsial berpengaruh berpengaruh positif 1,103 dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.
3. Pendidikan dan Pelatihan (X2) secara parsial berpengaruh negatif - 0,296 dan tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo
4. Komunikasi (X3) secara parsial berpengaruh berpengaruh negatif -0.995 namun signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo
5. Ganjaran dan Pengakuan (X4) secara parsial berpengaruh positif 0,721 dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo.

5.2. Saran

Dari semua variabel yang telah dihasilkan dalam penelitian ini, maka ada saran bagi peneliti terhadap baik perusahaan maupun peneliti selanjutnya, hal-hal yang disarankan adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Total Quality Management telah dilakukan dengan baik. Namun harus dilakukan peningkatan dengan memperhatikan komunikasi masing-masing karyawan agar organisasi terus berkembang begitu pula dengan para karyawannya.
2. Pelaksanaan Total Quality Management adalah hal yang sensitif maka dari itu pelaksanaanya harus objektif dan terbuka agar manfaatnya dapat dirasakan organisasi maupun bagi karyawan.
3. Dalam melaksanaan Total Quality Management hendaknya memperhatikan prestasi karyawan hal ini penting karena PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo tak dapat berkembang tanpa adanya peran penuh karyawan.

Penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya bahwa penerapan TQM mempengaruhi kinerja manajerial dan penerapan TQM sangat ditentukan kompetensi SDM.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Ganjaran dan Pengakuan (X4) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada PT. Hasrat Abadi Cabang Gorontalo.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Rineka Cipta. Jakarta
- As'ad, Moh., 2011. *Seri Ilmu SDM : Psikologi Industri*. Edisi Ketujuh. Yogyakarta : Liberty.
- Bernardin, John H., dan Russel, Joyce E. A., 2003. *Human Resources Management: An Experiential Approach*, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Dale, B.G. 2013. *Developing, Introducing and Sustaining TQM*. www.blackwellpublishing.com.
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis. 2002. Pengantar Manajemen Mutu 2,. Ed. Bahasa Indonesia, Jakarta: PT Prenhalindo
- Fahmi, Irham. 2018. *Manajemen Kinerja; teori dan aplikasi*. Alfabeta. Bandung
- Fandy Tjiptono, dan Anastasia Diana, 2007, *TQM (Total Quality Management)*. Andi offset. Yogyakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2006. *Total Quality Management*, Gramedia Pustaka Utama,. Jakarta
- Ghazali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. BP Undip. Semarang.
- Hashmi, K. 2004. *Introduction and Implementation of Total Quality Management (TQM)*, www.isisigma.com.
- Hasibuan, Melayu S.P 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Haji Masagung, Jakarta
- Ishikawa, Kaoru. 2005. *Pengendalian Mutu Terpadu*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung
- Ismunawan, 2010. *Penerapan Penilaian Kinerja dan Sistem Pengukuran*”, Jurnal GRADUASI Vol. 24 Edisi.
- Keban, Yeremias T. 2012. *Pengukuran Kinerja*.Yogyakarta : PPTM UGM
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu, 2014. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama, Jakarta

- Mangkuprawira, 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Penerbit Ghalia. Indonesia, Jakarta.
- Mardiyah dan Listianingsih, 2005. *Analisa Pengaruh Total Quality Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Business Accounting Review. Vol. 1
- Poernomo, Eddy, 2006. "Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya", Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi Vol.6 No.2 September : 102-108.
- Putro, Suryati Eko. 2010. *Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel Moderasi*. Jurnal Media Mahardika. Vol. 8 (3).
- Riduan dan Akdon, 2009. *Rumus dan Data Aplikasi Statistika*. Bandung: Alfabeta
- Rivai, Veithzal dan Sagala Ella Jauhani, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan; Dari Teori Ke Praktik*, RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Rivai, Veithzal, 2014, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Ruky, Achmad S., 2012. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Stoner James, Dkk, 2006, *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia, Penerbit PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi)*. Yogyakarta: Pustaka Setia.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kombinasi; Mixed Methods*. Bandung: Alfabeta
- Suprantiningrum dan Zulaikha. 2003. *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Peningkatan Laba Perusahaan Pada PT Pos Indonesia (Persero)* Bandung. Jurnal Prosiding Akuntansi. Vol. 2.
- Tika, Moh. Pabundu 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja*. Jakarta Bumi Aksara.
- Umar Husein, 2013. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan: Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: Rajawali Press

- Wahyudi, Bambang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Willson and Heyyel. 2009. *Hand Book Of Modern Office Management and Administration Service*. Mc Graw Hill Inc. New Jersey
- Wirawan, 2009. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wungu & Brotoharjo.2013. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda Dengan Merit Sistem*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.

LAMPIRAN 1**KUESIONER****PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI
CABANG GORONTALO**

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Responden

Di

Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi dengan judul yang telah disebutkan di atas, maka saya:

Nama : Astrianty A. Manto

NIM : E.2114240

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner (daftar pertanyaan) yang saya ajukan ini secara objektif.

Kuesioner ini saya ajukan semata-mata untuk keperluan penelitian sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan jenjang Strata Satu (S1) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo. Sebagaimana penelitian ilmiah, kerahasiaan identitas Bapak/Ibu dalam memberikan penilaian dijamin tidak akan membawa konsekuensi yang merugikan.

Atas partisipasi Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Gorontalo, 2018
Hormat Saya

Astrianty A. Manto
NIM. E.2114240

BAGIAN I : IDENTITAS RESPONDEN

Petunjuk pengisian:

- a. Mohon untuk mengisi pertanyaan di bawah ini dengan sebenar-benarnya.
- b. Berilah tanda (✓) pada pilihan yang telah disediakan.

1. Nama :

2. Alamat :

3. Jenis Kelamin: Laki-laki Perempuan
4. Umur: 21-30 Thn 31-40 Thn
 41-50 Thn 51 thn keatas
5. Penghasilan: <1 juta 1-3 juta
 3-5 juta > 5 juta
6. Pend. terakhir: SD SMP
 SMU Sarjana (S1)
 S-2 Lainnya

BAGIAN II : DAFTAR PERTANYAAN

Berikut adalah daftar pertanyaan mengenai persepsi Bapak/Ibu selaku karyawan di PT. Hasrat Abadi Gorontalo dan kinerja Bapak/Ibu pada pekerjaan.

Petunjuk pengisian:

- a. Mohon untuk mengisi pertanyaan di bawah ini dengan sebenar-benarnya.
- b. Berilah tanda () pada pilihan yang telah disediakan.

Jawaban yang tersedia berupa skala likert yaitu antara 1-5, yang mempunyai arti :

5	=	Selalu
4	=	Sering
3	=	Kadang
2	=	Jarang
1	=	Tidak pernah

A. Variabel Total Quality Management (Variabel X)

Variabel Kepemimpinan (X₁)

1. Pimpinan mendasarkan keputusan pada data, bukan pendapat saja
 - a. Selalu mengambil keputusan pada data, bukan pendapat saja.
 - b. Sering mengambil keputusan pada data, bukan pendapat saja.
 - c. Kadang mengambil keputusan pada data, bukan pendapat saja.
 - d. Jarang mengambil keputusan pada data, bukan pendapat saja.
 - e. Tidak pernah mengambil keputusan pada data, bukan pendapat saja
2. Pimpinan merupakan pelatih dan fasilitator bagi setiap individu/ bawahan
 - a. Selalu memberikan pelatihan dan fasilitator bagi setiap karyawan.
 - b. Sering memberikan pelatihan dan fasilitator bagi setiap karyawan.
 - c. Kadang memberikan pelatihan dan fasilitator bagi setiap karyawan.
 - d. Jarang memberikan pelatihan dan fasilitator bagi setiap karyawan.
 - e. Tidak pernah memberikan pelatihan dan fasilitator bagi setiap karyawan.

3. Pimpinan harus secara aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh bawahan
 - a. Selalu aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan.
 - b. Sering aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan.
 - c. Kadang aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan.
 - d. Jarang aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan.
 - e. Tidak pernah aktif terlibat dalam pemecahan masalah yang dihadapi oleh karyawan
4. Pimpinan harus bisa membangun komitmen, yang menjamin bahwa setiap orang memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas
 - a. Selalu komitmen dan menjamin bahwa setiap karyawan memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas.
 - b. Sering komitmen dan menjamin bahwa setiap karyawan memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas.
 - c. Kadang komitmen dan menjamin bahwa setiap karyawan memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas.
 - d. Jarang komitmen dan menjamin bahwa setiap karyawan memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas.
 - e. Tidak pernah komitmen dan menjamin bahwa setiap karyawan memahami misi, visi, nilai dan target perusahaan yang jelas
5. Pimpinan dapat membangun dan memelihara kepercayaan
 - a. Selalu membangun dan memelihara kepercayaan kepada karyawan.
 - b. Sering membangun dan memelihara kepercayaan kepada karyawan.
 - c. Kadang membangun dan memelihara kepercayaan kepada karyawan.
 - d. Jarang membangun dan memelihara kepercayaan kepada karyawan.
 - e. Tidak pernah membangun dan memelihara kepercayaan kepada karyawan
6. Pimpinan dapat menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan
 - a. Selalu menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi karyawan
 - b. Sering menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi karyawan.
 - c. Kadang menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi karyawan.
 - d. Jarang menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi karyawan.
 - e. Tidak pernah menciptakan suasana kerja yang sangat menyenangkan bagi karya

Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X₂)

1. Adanya izin meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi
 - a. Selalu meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi
 - b. Sering meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi.
 - c. Kadang meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi.
 - d. Jarang meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi.
 - e. Tidak pernah meningkatkan keterampilan dan kompetensi dengan melanjutkan studi
2. Perusahaan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan
 - a. Selalu melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan
 - b. Sering melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan.
 - c. Kadang melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan.
 - d. Jarang melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan.
 - e. Tidak pernah melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan
3. Memberikan Pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan
 - a. Selalu memberikan pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan
 - b. Sering memberikan pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan.
 - c. Kadang memberikan pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan.
 - d. Jarang memberikan pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan.
 - e. Tidak pernah memberikan pelatihan tambahan pada keterampilan setiap karyawan.

Variabel Komunikasi (X₃)

1. Adanya komunikasi antara karyawan dan pimpinan dengan karyawan
 - a. Selalu berkomunikasi antara karyawan serta pimpinan dengan karyawan
 - b. Sering berkomunikasi antara karyawan serta pimpinan dengan karyawan
 - c. Kadang berkomunikasi antara karyawan serta pimpinan dengan karyawan.
 - d. Jarang berkomunikasi antara karyawan serta pimpinan dengan karyawan.
 - e. Tidak pernah berkomunikasi antara karyawan serta pimpinan dengan karyawan.

2. Pimpinan Memberikan pengarahan kepada setiap karyawan
 - a. Selalu memberikan pengarahan kepada setiap karyawan
 - b. Sering memberikan pengarahan kepada setiap karyawan
 - c. Kadang memberikan pengarahan kepada setiap karyawan.
 - d. Jarang memberikan pengarahan kepada setiap karyawan.
 - e. Tidak pernah memberikan pengarahan kepada setiap karyawan
3. Pimpinan menjawab pertanyaan dari setiap karyawan
 - a. Selalu menjawab pertanyaan dari setiap karyawan
 - b. Sering menjawab pertanyaan dari setiap karyawan
 - c. Kadang menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.
 - d. Jarang menjawab pertanyaan dari setiap karyawan.
 - e. Tidak pernah menjawab pertanyaan dari setiap karyawan

Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X₄)

1. Promosi Jabatan bagi karyawan
 - a. Selalu mendapatkan promosi jabatan bagi karyawan
 - b. Sering mendapatkan promosi jabatan bagi karyawan
 - c. Kadang mendapatkan promosi jabatan bagi karyawan.
 - d. Jarang mendapatkan promosi jabatan bagi karyawan.
 - e. Tidak pernah mendapatkan promosi jabatan bagi karyawan
2. Memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan
 - a. Selalu memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan
 - b. Sering memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan
 - c. Kadang memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan.
 - d. Jarang memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan.
 - e. Tidak pernah memberikan bonus/reward kepada setiap karyawan
3. Sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan
 - a. Selalu memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan
 - b. Sering memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan
 - c. Kadang memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan.
 - d. Jarang memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan.
 - e. Tidak pernah memberikan sanksi bagi karyawan yang melanggar aturan

B. VARIABEL KINERJA PEGAWAI (Variabel Y)

1. Karyawan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
 - a. Selalu teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
 - b. Sering teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
 - c. Kadang teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - d. Jarang teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - e. Tidak pernah teliti dalam menyelesaikan pekerjaan
2. Seluruh karyawan dapat diandalkan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan
 - a. Selalu dapat diandalkan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan
 - b. Sering dapat diandalkan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan
 - c. Kadang dapat diandalkan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan.
 - d. Jarang dapat diandalkan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan.
 - e. Tidak pernah dapat diandalkan dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan
3. Karyawan konsisten dengan tugas pekerjaan yang diberikan
 - a. Selalu konsisten dengan tugas pekerjaan yang diberikan
 - b. Sering konsisten dengan tugas pekerjaan yang diberikan
 - c. Kadang konsisten dengan tugas pekerjaan yang diberikan.
 - d. Jarang konsisten dengan tugas pekerjaan yang diberikan.
 - e. Tidak pernah konsisten dengan tugas pekerjaan yang diberikan
4. Karyawan kantor memiliki keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan penempatan tugasnya
 - a. Selalu memiliki keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan penempatan tugasnya
 - b. Sering memiliki keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan penempatan tugasnya
 - c. Kadang memiliki keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan penempatan tugasnya.
 - d. Jarang memiliki keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan penempatan tugasnya.
 - e. Tidak pernah memiliki keahlian-keahlian tertentu sesuai dengan penempatan tugasnya
5. Hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan

- a. Selalu hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan
 - b. Sering hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan
 - c. Kadang hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.
 - d. Jarang hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.
 - e. Tidak pernah hasil kerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan
6. Karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan
- a. Selalu mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan
 - b. Sering mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan
 - c. Kadang mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan.
 - d. Jarang mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan.
 - e. Tidak pernah mampu menyelesaikan pekerjaan lebih dari volume yang ditentukan
7. Menunjukkan kerja sama yang baik dalam menuntaskan tugasnya
- a. Selalu bekerja sama dengan baik dalam menuntaskan tugasnya
 - b. Sering bekerja sama dengan baik dalam menuntaskan tugasnya
 - c. Kadang bekerja sama dengan baik dalam menuntaskan tugasnya.
 - d. Jarang mampu bekerja sama dengan baik dalam menuntaskan tugasnya.
 - e. Tidak pernah bekerja sama dengan baik dalam menuntaskan tugasnya
8. Berusaha menjaga tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja yang berkualitas bagi perusahaan
- a. Selalu menjaga tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja yang berkualitas bagi perusahaan
 - b. Sering menjaga tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja yang berkualitas bagi perusahaan
 - c. Kadang menjaga tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja yang berkualitas bagi perusahaan.
 - d. Jarang menjaga tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja yang berkualitas bagi perusahaan.
 - e. Tidak pernah menjaga tingkat kehadiran dan ketepatan waktu kerja yang berkualitas bagi perusahaan

*****Terima Kasih*****

LAMPIRAN 2. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval
1. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval Variabel Kepemimpinan (X1)

No.Resp	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	Total
1	5	4	5	5	5	4	28
2	5	4	5	5	4	4	27
3	4	4	5	5	4	4	26
4	5	5	5	5	5	3	28
5	4	5	4	4	4	5	26
6	4	5	5	5	5	5	29
7	5	5	4	4	5	4	27
8	5	5	5	5	5	5	30
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	5	5	5	5	5	30
11	5	4	5	5	5	4	28
12	5	4	5	5	4	4	27
13	4	4	5	5	4	4	26
14	5	5	5	5	5	3	28
15	4	5	4	4	4	5	26
16	4	5	5	5	5	5	29
17	5	5	4	4	5	4	27
18	5	5	5	5	5	5	30
19	4	4	4	4	4	4	24
20	5	5	5	5	5	5	30
21	5	4	5	5	5	4	28
22	5	4	5	5	4	4	27
23	4	4	5	5	4	4	26
24	5	4	5	5	5	4	28
25	5	4	5	5	4	4	27
26	4	4	5	5	4	4	26
27	5	5	5	5	5	3	28
28	4	5	4	4	4	5	26
29	4	5	5	5	5	5	29
30	5	5	4	4	5	4	27
31	5	5	5	5	5	5	30
32	4	4	4	4	4	4	24
33	5	5	5	5	5	5	30
34	5	4	5	5	5	4	28
35	5	4	5	5	4	4	27
36	4	4	5	5	4	4	26
37	5	5	5	5	5	3	28
38	4	5	4	4	4	5	26
39	4	5	5	5	5	5	29
40	5	5	4	4	5	4	27
41	5	5	5	5	5	5	30
42	4	4	4	4	4	4	24
43	5	5	5	5	5	5	30

44	5	5	5	4	5	3	27
45	4	5	4	5	4	5	27
46	4	5	5	5	5	5	29
47	5	5	4	4	5	4	27
48	5	4	5	5	5	4	28
49	5	4	5	4	4	4	26
50	4	4	5	4	4	4	25
51	5	5	5	4	5	3	27
52	4	5	4	4	4	5	26
53	4	5	5	4	5	5	28
54	5	5	4	4	5	4	27
55	5	5	5	4	5	3	27
56	4	5	4	5	4	5	27
57	4	5	5	5	5	5	29
58	5	5	4	4	5	4	27
59	5	4	5	5	5	4	28
60	4	4	5	5	4	4	26
61	5	5	5	5	5	3	28
62	5	4	5	4	4	4	26
63	4	4	5	4	4	4	25
64	5	5	5	4	5	3	27

Frequencies

[DataSet3]

Statistics

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6
N	Valid	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0

x1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	40.6	40.6
	5	38	59.4	100.0
Total		64	100.0	

x1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	40.6	40.6
	5	38	59.4	100.0
Total		64	100.0	

x1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	4	18	28.1	28.1	28.1
	5	46	71.9	71.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

x1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	39.1	39.1
	5	39	60.9	60.9
	Total	64	100.0	100.0

x1.5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	26	40.6	40.6
	5	38	59.4	59.4
	Total	64	100.0	100.0

x1.6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	14.1	14.1
	4	33	51.6	51.6
	5	22	34.4	34.4
	Total	64	100.0	100.0

Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	4.000	26.000	0.406	0.406	0.388	-0.237	1.000
	5.000	38.000	0.594	1.000	0.000		2.608
2.000	4.000	26.000	0.406	0.406	0.388	-0.237	1.000
	5.000	38.000	0.594	1.000	0.000		2.608
3.000	4.000	18.000	0.281	0.281	0.337	-0.579	1.000
	5.000	46.000	0.719	1.000	0.000		2.669
4.000	4.000	25.000	0.391	0.391	0.384	-0.278	1.000
	5.000	39.000	0.609	1.000	0.000		2.613
5.000	4.000	26.000	0.406	0.406	0.388	-0.237	1.000
	5.000	38.000	0.594	1.000	0.000		2.608
6.000	3.000	9.000	0.141	0.141	0.223	-1.078	1.000
	4.000	33.000	0.516	0.656	0.368	0.402	2.307
	5.000	22.000	0.344	1.000	0.000		3.658

Succesive Interval

x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	Jumlah
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
2.608	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	12.196
1.000	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	10.588
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	1.000	14.106

1.000	2.608	1.000	1.000	1.000	3.658	10.266
1.000	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	15.155
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.307	7.307
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
2.608	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	12.196
1.000	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	10.588
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	1.000	14.106
1.000	2.608	1.000	1.000	1.000	3.658	10.266
1.000	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	15.155
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.307	7.307
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
2.608	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	12.196
1.000	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	10.588
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
2.608	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	12.196
1.000	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	10.588
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	1.000	14.106
1.000	2.608	1.000	1.000	1.000	3.658	10.266
1.000	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	15.155
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.307	7.307
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
2.608	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	12.196
1.000	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	10.588
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	1.000	14.106
1.000	2.608	1.000	1.000	1.000	3.658	10.266
1.000	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	15.155
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.307	7.307
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	16.763
2.608	2.608	2.669	1.000	2.608	1.000	12.493
1.000	2.608	1.000	2.613	1.000	3.658	11.879
1.000	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	15.155
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
2.608	1.000	2.669	1.000	1.000	2.307	10.584
1.000	1.000	2.669	1.000	1.000	2.307	8.976
2.608	2.608	2.669	1.000	2.608	1.000	12.493
1.000	2.608	1.000	1.000	1.000	3.658	10.266

1.000	2.608	2.669	1.000	2.608	3.658	13.543
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	2.608	2.669	1.000	2.608	1.000	12.493
1.000	2.608	1.000	2.613	1.000	3.658	11.879
1.000	2.608	2.669	2.613	2.608	3.658	15.155
2.608	2.608	1.000	1.000	2.608	2.307	12.131
2.608	1.000	2.669	2.613	2.608	2.307	13.804
1.000	1.000	2.669	2.613	1.000	2.307	10.588
2.608	2.608	2.669	2.613	2.608	1.000	14.106
2.608	1.000	2.669	1.000	1.000	2.307	10.584
1.000	1.000	2.669	1.000	1.000	2.307	8.976
2.608	2.608	2.669	1.000	2.608	1.000	12.493

2. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2)

No.Resp	x2.1	x2.2	x2.3	Total
1	5	5	5	15
2	4	5	5	14
3	4	5	5	14
4	4	5	5	14
5	5	4	4	13
6	5	5	5	15
7	4	4	4	12
8	5	5	5	15
9	4	4	4	12
10	5	5	5	15
11	5	5	5	15
12	4	5	5	14
13	4	5	5	14
14	4	5	5	14
15	5	4	4	13
16	5	5	5	15
17	4	4	4	12
18	5	5	5	15
19	4	4	4	12
20	5	5	5	15
21	5	5	5	15
22	4	5	5	14
23	4	5	5	14
24	5	5	5	15
25	4	5	5	14
26	4	5	5	14
27	4	5	5	14
28	5	4	4	13
29	5	5	5	15
30	4	4	4	12
31	5	5	5	15

32	4	4	4	12
33	5	5	5	15
34	5	5	5	15
35	4	5	5	14
36	4	5	5	14
37	4	5	5	14
38	5	4	4	13
39	5	5	5	15
40	4	4	4	12
41	5	5	5	15
42	4	4	4	12
43	5	5	5	15
44	4	5	4	13
45	5	4	5	14
46	5	5	5	15
47	4	4	4	12
48	5	5	5	15
49	4	5	4	13
50	4	5	4	13
51	4	5	4	13
52	5	4	4	13
53	5	5	4	14
54	4	4	4	12
55	4	5	4	13
56	5	4	5	14
57	5	5	5	15
58	4	4	4	12
59	5	5	5	15
60	4	5	5	14
61	4	5	5	14
62	4	5	4	13
63	4	5	4	13
64	4	5	4	13

FREQUENCIES VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		x2.1	x2.2	x2.3
N	Valid	64	64	64
	Missing	0	0	0

x2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	35	54.7	54.7	54.7
	5	29	45.3	45.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

x2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	18	28.1	28.1	28.1
	5	46	71.9	71.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

x2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	25	39.1	39.1	39.1
	5	39	60.9	60.9	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	4.000	35.000	0.547	0.547	0.396	0.118	1.000
	5.000	29.000	0.453	1.000	0.000		2.599
2.000	4.000	18.000	0.281	0.281	0.337	-0.579	1.000
	5.000	46.000	0.719	1.000	0.000		2.669
3.000	4.000	25.000	0.391	0.391	0.384	-0.278	1.000
	5.000	39.000	0.609	1.000	0.000		2.613

Succesive Interval

x2.1	x2.2	x2.3	Total
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281
2.599	1.000	1.000	4.599
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281

1.000	2.669	2.613	6.281
2.599	1.000	1.000	4.599
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281
2.599	1.000	1.000	4.599
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281
2.599	1.000	1.000	4.599
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	4.669
2.599	1.000	2.613	6.211
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	1.000	4.669
1.000	2.669	1.000	4.669
1.000	2.669	1.000	4.669
2.599	1.000	1.000	4.599
2.599	2.669	1.000	6.268
1.000	1.000	1.000	3.000
1.000	2.669	1.000	4.669
2.599	1.000	2.613	6.211
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	1.000	1.000	3.000
2.599	2.669	2.613	7.880
1.000	2.669	2.613	6.281
1.000	2.669	2.613	6.281

1.000	2.669	1.000	4.669
1.000	2.669	1.000	4.669
1.000	2.669	1.000	4.669

3. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval Variabel Komunikasi (X3)

No.Resp	x3.1	x3.2	x3.3	Total
1	4	4	5	13
2	4	4	5	13
3	4	4	5	13
4	4	4	5	13
5	4	3	4	11
6	5	5	5	15
7	5	5	4	14
8	5	5	5	15
9	4	3	4	11
10	5	5	5	15
11	4	4	5	13
12	4	4	5	13
13	4	4	5	13
14	4	4	5	13
15	4	3	4	11
16	5	5	5	15
17	5	5	4	14
18	5	5	5	15
19	4	3	4	11
20	5	5	5	15
21	4	4	5	13
22	4	4	5	13
23	4	4	5	13
24	4	4	5	13
25	4	4	5	13
26	4	4	5	13
27	4	4	5	13
28	4	3	4	11
29	5	5	5	15
30	5	5	4	14
31	5	5	5	15
32	4	3	4	11
33	5	5	5	15
34	4	4	5	13
35	4	4	5	13
36	4	4	5	13
37	4	4	5	13
38	4	3	4	11

39	5	5	5	15
40	5	5	4	14
41	5	5	5	15
42	4	3	4	11
43	5	5	5	15
44	4	4	5	13
45	4	3	4	11
46	5	5	5	15
47	5	5	5	15
48	4	4	5	13
49	4	4	4	12
50	4	4	4	12
51	4	4	5	13
52	4	3	4	11
53	5	5	5	15
54	5	5	5	15
55	4	4	5	13
56	4	3	4	11
57	5	5	5	15
58	5	5	5	15
59	4	4	5	13
60	4	4	5	13
61	4	4	5	13
62	4	4	4	12
63	4	4	4	12
64	4	4	5	13

FREQUENCIES VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

	x3.1	x3.2	x3.3
N	Valid	64	64
	Missing	0	0

x3.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	42	65.6	65.6
	5	22	34.4	100.0
Total		64	100.0	

x3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	17.2	17.2	17.2
	4	31	48.4	48.4	65.6
	5	22	34.4	34.4	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

x3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	19	29.7	29.7	29.7
	5	45	70.3	70.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	4.000	42.000	0.656	0.656	0.368	0.402	1.000
	5.000	22.000	0.344	1.000	0.000		2.631
2.000	3.000	11.000	0.172	0.172	0.255	-0.947	1.000
	4.000	31.000	0.484	0.656	0.368	0.402	2.249
	5.000	22.000	0.344	1.000	0.000		3.553
3.000	4.000	19.000	0.297	0.297	0.346	-0.533	1.000
	5.000	45.000	0.703	1.000	0.000		2.658

Succesive Interval

x3.1	x3.2	x3.3	Total
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	1.000	7.184
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	1.000	7.184
2.631	3.553	2.658	8.842

1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	1.000	7.184
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	1.000	7.184
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907

4. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X4)

No.Resp	x4.1	x4.2	x4.3	Total
1	4	4	4	12
2	4	4	5	13
3	4	4	4	12
4	4	4	5	13
5	4	3	5	12
6	5	5	5	15
7	5	5	5	15
8	5	5	5	15
9	4	3	4	11
10	5	5	5	15
11	4	4	4	12
12	4	4	5	13
13	4	4	4	12
14	4	4	5	13
15	4	3	5	12
16	5	5	5	15
17	5	5	5	15
18	5	5	5	15
19	4	3	4	11
20	5	5	5	15
21	4	4	4	12
22	4	4	5	13
23	4	4	4	12
24	4	4	4	12
25	4	4	5	13
26	4	4	4	12
27	4	4	5	13
28	4	3	5	12
29	5	5	5	15
30	5	5	5	15
31	5	5	5	15
32	4	3	4	11
33	5	5	5	15
34	4	4	4	12
35	4	4	5	13
36	4	4	4	12
37	4	4	5	13
38	4	3	5	12
39	5	5	5	15
40	5	5	5	15
41	5	5	5	15
42	4	3	4	11
43	5	5	5	15

44	4	4	5	13
45	4	3	5	12
46	5	5	5	15
47	5	5	5	15
48	4	4	4	12
49	4	4	5	13
50	4	4	4	12
51	4	4	5	13
52	4	3	5	12
53	5	5	5	15
54	5	5	5	15
55	4	4	5	13
56	4	3	5	12
57	5	5	5	15
58	5	5	5	15
59	4	4	4	12
60	4	4	4	12
61	4	4	5	13
62	4	4	5	13
63	4	4	4	12
64	4	4	5	13

FREQUENCIES VARIABLES=x4.1 x4.2 x4.3
/ORDER=ANALYSIS.

Statistics

	x4.1	x4.2	x4.3
N	Valid	64	64
	Missing	0	0

x4.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	42	65.6	65.6
	5	22	34.4	34.4
Total	64	100.0	100.0	100.0

x4.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	17.2	17.2
	4	31	48.4	48.4
	5	22	34.4	34.4
Total	64	100.0	100.0	100.0

x4.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	19	29.7	29.7	29.7
	5	45	70.3	70.3	100.0
	Total	64	100.0	100.0	

Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	4.000	42.000	0.656	0.656	0.368	0.402	1.000
	5.000	22.000	0.344	1.000	0.000		2.631
2.000	3.000	11.000	0.172	0.172	0.255	-0.947	1.000
	4.000	31.000	0.484	0.656	0.368	0.402	2.249
	5.000	22.000	0.344	1.000	0.000		3.553
3.000	4.000	19.000	0.297	0.297	0.346	-0.533	1.000
	5.000	45.000	0.703	1.000	0.000		2.658

Succesive Interval

x4.1	x4.2	x4.3	Total
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	2.658	4.658
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	1.000	2.658	4.658
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	1.000	1.000	3.000
2.631	3.553	2.658	8.842
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907
1.000	2.249	1.000	4.249
1.000	2.249	2.658	5.907

5. Data Ordinal, Frequency Dan Data Interval Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No . Resp	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Total
1	4	4	4	5	5	4	5	5	36
2	5	4	4	4	5	4	4	5	35
3	4	5	4	4	4	4	4	5	34
4	5	4	5	4	5	5	4	5	37
5	5	5	5	5	4	5	5	4	38
6	5	5	4	5	4	5	5	5	38
7	5	5	5	4	5	5	4	4	37
8	5	4	4	5	5	5	5	5	38
9	4	5	5	4	4	4	4	4	34
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11	4	4	4	5	5	4	5	5	36
12	5	4	4	4	5	4	4	5	35
13	4	5	4	4	4	4	4	5	34
14	5	4	5	4	5	5	4	5	37
15	5	5	5	5	4	5	5	4	38
16	5	5	4	5	4	5	5	5	38
17	5	5	5	4	5	5	4	4	37
18	5	4	4	5	5	5	5	5	38
19	4	5	5	4	4	4	4	4	34
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	4	4	4	5	5	4	5	5	36
22	5	4	4	4	5	4	4	5	35
23	4	5	5	4	4	4	4	5	35
24	4	4	4	5	5	4	5	5	36
25	5	4	4	4	5	4	4	5	35
26	4	5	4	4	4	4	4	5	34
27	5	4	5	4	5	5	4	5	37
28	5	5	5	5	4	5	5	4	38
29	5	5	4	5	4	5	5	5	38
30	5	5	5	4	5	5	4	4	37
31	5	4	4	5	5	5	5	5	38
32	4	5	5	4	4	4	4	4	34
33	5	5	5	5	5	5	5	5	40
34	4	4	4	5	5	4	5	5	36
35	5	4	4	4	5	4	4	5	35
36	4	5	4	4	4	4	4	5	34
37	5	4	5	4	5	5	4	5	37
38	5	5	5	5	4	5	5	4	38
39	5	5	4	5	4	5	5	5	38
40	5	5	5	4	5	5	4	4	37
41	5	5	4	5	5	5	5	5	39
42	4	5	5	4	4	4	4	5	35
43	5	5	4	5	5	5	5	5	39
44	5	4	5	4	5	5	4	5	37

45	5	5	5	5	4	5	5	4	38
46	5	5	4	5	4	5	5	5	38
47	5	5	5	4	5	5	4	5	38
48	4	4	4	5	4	4	5	4	34
49	5	4	4	4	4	4	4	5	34
50	4	5	4	4	4	4	4	4	33
51	5	5	5	4	5	5	4	5	38
52	5	5	5	5	5	5	5	4	39
53	5	5	4	5	5	5	5	5	39
54	5	4	4	4	5	5	4	4	35
55	5	4	5	4	5	5	5	4	37
56	5	5	5	5	5	5	5	5	40
57	5	4	4	5	5	5	4	4	36
58	5	5	5	4	5	4	5	5	38
59	4	4	4	5	5	4	4	4	34
60	4	5	4	4	4	4	4	4	33
61	5	5	4	4	4	5	4	4	35
62	5	4	4	4	4	5	4	4	34
63	4	4	4	4	4	4	4	4	32
64	5	4	4	4	4	4	4	4	33

FREQUENCIES VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8
N	Valid	64	64	64	64	64	64	64
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	19	29.7	29.7
	5	45	70.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	27	42.2	42.2
	5	37	57.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	36	56.2	56.2	56.2
5	28	43.8	43.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	35	54.7	54.7	54.7
5	29	45.3	45.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	27	42.2	42.2	42.2
5	37	57.8	57.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	27	42.2	42.2	42.2
5	37	57.8	57.8	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	35	54.7	54.7	54.7
5	29	45.3	45.3	100.0
Total	64	100.0	100.0	

y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 4	24	37.5	37.5	37.5
5	40	62.5	62.5	100.0
Total	64	100.0	100.0	

Succesive Detail

Col	Category	Freq	Prop	Cum	Density	Z	Scale
1.000	4.000	19.000	0.297	0.297	0.346	-0.533	1.000
	5.000	45.000	0.703	1.000	0.000		2.658
2.000	4.000	27.000	0.422	0.422	0.391	-0.197	1.000
	5.000	37.000	0.578	1.000	0.000		2.604
3.000	4.000	36.000	0.563	0.563	0.394	0.157	1.000
	5.000	28.000	0.438	1.000	0.000		2.601
4.000	4.000	35.000	0.547	0.547	0.396	0.118	1.000
	5.000	29.000	0.453	1.000	0.000		2.599
5.000	4.000	27.000	0.422	0.422	0.391	-0.197	1.000
	5.000	37.000	0.578	1.000	0.000		2.604
6.000	4.000	27.000	0.422	0.422	0.391	-0.197	1.000
	5.000	37.000	0.578	1.000	0.000		2.604
7.000	4.000	35.000	0.547	0.547	0.396	0.118	1.000
	5.000	29.000	0.453	1.000	0.000		2.599
8.000	4.000	24.000	0.375	0.375	0.379	-0.319	1.000
	5.000	40.000	0.625	1.000	0.000		2.618

Succesive Interval

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Total
1.000	1.000	1.000	2.599	2.604	1.000	2.599	2.618	14.420
2.658	1.000	1.000	1.000	2.604	1.000	1.000	2.618	12.880
1.000	2.604	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.618	11.222
2.658	1.000	2.601	1.000	2.604	2.604	1.000	2.618	16.085
2.658	2.604	2.601	2.599	1.000	2.604	2.599	1.000	17.665
2.658	2.604	1.000	2.599	1.000	2.604	2.599	2.618	17.682
2.658	2.604	2.601	1.000	2.604	2.604	1.000	1.000	16.072
2.658	1.000	1.000	2.599	2.604	2.604	2.599	2.618	17.682
1.000	2.604	2.601	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.205
2.658	2.604	2.601	2.599	2.604	2.604	2.599	2.618	20.887
1.000	1.000	1.000	2.599	2.604	1.000	2.599	2.618	14.420
2.658	1.000	1.000	1.000	2.604	1.000	1.000	2.618	12.880
1.000	2.604	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.618	11.222
2.658	1.000	2.601	1.000	2.604	2.604	1.000	2.618	16.085
2.658	2.604	2.601	2.599	1.000	2.604	2.599	1.000	17.665
2.658	2.604	1.000	2.599	1.000	2.604	2.599	2.618	17.682
2.658	2.604	2.601	1.000	2.604	2.604	1.000	1.000	16.072
2.658	1.000	1.000	2.599	2.604	2.604	2.599	2.618	17.682
1.000	2.604	2.601	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.205
2.658	2.604	2.601	2.599	2.604	2.604	2.599	2.618	20.887
1.000	1.000	1.000	2.599	2.604	1.000	2.599	2.618	14.420
2.658	1.000	1.000	1.000	2.604	1.000	1.000	2.618	12.880
1.000	2.604	2.601	1.000	1.000	1.000	1.000	2.618	12.823
1.000	1.000	1.000	2.599	2.604	1.000	2.599	2.618	14.420
2.658	1.000	1.000	1.000	2.604	1.000	1.000	2.618	12.880
1.000	2.604	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.618	11.222

LAMPIRAN 3. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan (X1)

```
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6 Kepemimpinan
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	Kepemimpinan
x1.1	Pearson Correlation	1	.093	.261*	.120	.547**	-.417**	.446**
	Sig. (2-tailed)		.464	.037	.344	.000	.001	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
x1.2	Pearson Correlation	.093	1	-.234	-.141	.547**	.252*	.506**
	Sig. (2-tailed)	.464		.062	.268	.000	.044	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
x1.3	Pearson Correlation	.261*	-.234	1	.639**	.261*	-.175	.498**
	Sig. (2-tailed)	.037	.062		.000	.037	.168	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
x1.4	Pearson Correlation	.120	-.141	.639**	1	.185	.148	.604**
	Sig. (2-tailed)	.344	.268	.000		.142	.243	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
x1.5	Pearson Correlation	.547**	.547**	.261*	.185	1	-.082	.748**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.037	.142		.519	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
x1.6	Pearson Correlation	-.417**	.252*	-.175	.148	-.082	1	.341**
	Sig. (2-tailed)	.001	.044	.168	.243	.519		.006
	N	64	64	64	64	64	64	64
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.446**	.506**	.498**	.604**	.748**	.341**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.006	
	N	64	64	64	64	64	64	64

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

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x1.1 x1.2 x1.3 x1.4 x1.5 x1.6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	6

2. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Variabel Pendidikan dan Pelatihan (X2)

CORRELATIONS
/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3 Pendidikan dan Pelatihan
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	Pendidikan dan Pelatihan
x2.1	Pearson Correlation	1	.081	.343 ^{**}	.648 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.526	.006	.000
	N	64	64	64	64
x2.2	Pearson Correlation	.081	1	.639 ^{**}	.741 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.526		.000	.000
	N	64	64	64	64
x2.3	Pearson Correlation	.343 ^{**}	.639 ^{**}	1	.874 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.000
	N	64	64	64	64
Pendidikan dan Pelatihan	Pearson Correlation	.648 ^{**}	.741 ^{**}	.874 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64

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

RELIABILITY
/VARIABLES=x2.1 x2.2 x2.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

	N	%
Cases		
Valid	64	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.619	3

3. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Variabel Variabel Komunikasi (X3)

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 Komunikasi
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	Komunikasi
x3.1	Pearson Correlation	1	.860**	.182	.842**
	Sig. (2-tailed)		.000	.149	.000
	N	64	64	64	64
x3.2	Pearson Correlation	.860**	1	.504**	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	64	64	64	64
x3.3	Pearson Correlation	.182	.504**	1	.651**
	Sig. (2-tailed)	.149	.000		.000
	N	64	64	64	64
Komunikasi	Pearson Correlation	.842**	.972**	.651**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64

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

RELIABILITY

```
/VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

4. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Variabel Ganjaran dan Pengakuan (X4)

CORRELATIONS
/VARIABLES=x4.1 x4.2 x4.3 GanjarandanPengakuan
/PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		x4.1	x4.2	x4.3	Ganjaran dan Pengakuan
x4.1	Pearson Correlation	1	.860**	.470**	.930**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64
x4.2	Pearson Correlation	.860**	1	.356**	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000
	N	64	64	64	64
x4.3	Pearson Correlation	.470**	.356**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004		.000
	N	64	64	64	64
Ganjaran dan Pengakuan	Pearson Correlation	.930**	.915**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64

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

RELIABILITY
/VARIABLES=x3.1 x3.2 x3.3 x4.1 x4.2 x4.3
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases	Valid	64 100.0
	Excluded ^a	0 .0
Total		64 100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	6

5. Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 Kinerjakaryawan
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	Kinerja Karyawan
y1	Pearson Correlation	1	-.001	.228	.111	.345**	.761**	.179	.062	.641**
	Sig. (2-tailed)		.993	.070	.384	.005	.000	.156	.628	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y2	Pearson Correlation	-.001	1	.371**	.078	-.409**	.231	.142	-.139	.314*
	Sig. (2-tailed)		.993		.003	.538	.001	.066	.263	.274
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y3	Pearson Correlation	.228	.371**	1	-.170	.116	.371**	-.044	-.228	.401**
	Sig. (2-tailed)		.070	.003		.179	.363	.003	.733	.070
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y4	Pearson Correlation	.111	.078	-.170	1	.078	.333**	.874**	.122	.596**
	Sig. (2-tailed)		.384	.538	.179		.538	.007	.000	.339
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y5	Pearson Correlation	.345**	-.409**	.116	.078	1	.231	.078	.319*	.424**
	Sig. (2-tailed)		.005	.001	.363	.538		.066	.538	.010
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y6	Pearson Correlation	.761**	.231	.371**	.333**	.231	1	.333**	-.074	.770**
	Sig. (2-tailed)		.000	.066	.003	.007	.066		.007	.564
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y7	Pearson Correlation	.179	.142	-.044	.874**	.078	.333**	1	.186	.674**
	Sig. (2-tailed)		.156	.263	.733	.000	.538	.007		.140
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
y8	Pearson Correlation	.062	-.139	-.228	.122	.319*	-.074	.186	1	.301*
	Sig. (2-tailed)		.628	.274	.070	.339	.010	.564	.140	.016
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.641**	.314*	.401**	.596	.424**	.770**	.674**	.301*	1
n	Sig. (2-tailed)		.000	.012	.001	.000	.000	.000	.016	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64	64

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

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

```

RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	64	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	64	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.603	8

LAMPIRAN 4. UJI HiPOTESIS

```

REGRESSION
/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Kinerjakaryawan
/METHOD=ENTER Kepemimpinan Pendidikan dan Pelatihan Komunikasi Ganjaran dan Pengakuan
/RESIDUALS HIST(ZRESID) NORM(ZRESID)
/SAVE RESID.

```

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan	36.41	2.029	64
Kepemimpinan	27.31	1.592	64
Pendidikan dan Pelatihan	13.78	1.091	64
Komunikasi	13.22	1.386	64
Ganjaran dan Pengakuan	13.22	1.397	64

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ganjaran dan Pengakuan, Pendidikan dan Pelatihan, Komunikasi, Kepemimpinan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.795 ^a	.632	.607	1.272	.632	25.328	4	59	.000

a. Predictors: (Constant), Ganjaran dan Pengakuan, Pendidikan dan Pelatihan, Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	163.955	4	40.989	25.328	.000 ^a
Residual	95.482	59	1.618		
Total	259.437	63			

a. Predictors: (Constant), Ganjaran dan Pengakuan, Pendidikan dan Pelatihan, Komunikasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	11.021	3.019		3.651	.001			
Kepemimpinan	1.405	.345	1.103	4.076	.000	.618	.469	.322
Pendidikan dan Pelatihan	-.550	.386	-.296	-1.426	.159	.249	-.183	-.113
Komunikasi	-1.457	.321	-.995	-4.544	.000	.391	-.509	-.359
Ganjaran dan Pengakuan	1.047	.405	.721	2.585	.012	.573	.319	.204

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	33.48	38.78	36.41	1.613	64
Residual	-3.486	2.479	.000	1.231	64
Std. Predicted Value	-1.811	1.473	.000	1.000	64
Std. Residual	-2.741	1.948	.000	.968	64

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 5. UJI KORELASI

CORRELATIONS /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations

		Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	Pendidikan dan Pelatihan	Komunikasi	Ganjaran dan Pengakuan
Pearson Correlation	Kinerja Karyawan	1.000	.618	.249	.391	.573
	Kepemimpinan	.618	1.000	.753	.789	.725
	Pendidikan dan Pelatihan	.249	.753	1.000	.431	.199
	Komunikasi	.391	.789	.431	1.000	.893
	Ganjaran dan Pengakuan	.573	.725	.199	.893	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja Karyawan	.	.000	.024	.001	.000
	Kepemimpinan	.000	.	.000	.000	.000
	Pendidikan dan Pelatihan	.024	.000	.	.000	.058
	Komunikasi	.001	.000	.000	.	.000
	Ganjaran dan Pengakuan	.000	.000	.058	.000	.
N	Kinerja Karyawan	64	64	64	64	64
	Kepemimpinan	64	64	64	64	64
	Pendidikan dan Pelatihan	64	64	64	64	64
	Komunikasi	64	64	64	64	64
	Ganjaran dan Pengakuan	64	64	64	64	64



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
LEMBAGA PENELITIAN (LEMLIT)
UNIVERSITAS ICHSAN GORONTALO

Jl. Raden Saleh No. 17 Kota Gorontalo
Telp: (0435) 8724466, 829975; Fax: (0435) 829976; E-mail: lembagapenelitian@unisan.ac.id

Nomor : 1107/PIP/LEMLIT-UNISAN/GTO/X/2018

Lampiran : -

Hal : Permohonan Izin Penelitian

Kepada Yth,

Kepala PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo
di,-
Gorontalo

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dr. Rahmisyari, ST., SE., MM
NIDN : 0929117202
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian

Meminta kesediannya untuk memberikan izin pengambilan data dalam rangka penyusunan **Proposal / Skripsi**, kepada :

Nama Mahasiswa : Astrianty Manto
NIM : E2114240
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Lokasi Penelitian : PT. HASJRAT ABADI CABANG GORONTALO
Judul Penelitian : PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI CABANG GORONTALO

Atas kebijakan dan kerja samanya diucapkan banyak terima kasih.

Gorontalo, 09 Oktober 2018

Ketua,

Dr. Rahmisyari, ST., SE., MM

NIDN 0929117202



✓ 19/3/18
✓ Fitriy



PT. HASJRAT ABADI

CABANG GORONTALO

Jl. Nani Wartabone No. 9 A
Telp. : 0435 – 821561, 824126
Fax. : 0435 – 824429
E-Mail: gorontalo@hasjrat.co.id
Gorontalo - 96115

SURAT REKOMENDASI

Nomor: 139 /B.40/HA-G/XI/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : I Nyoman Wardana, ST
Jabatan : Kepala Cabang

Dengan ini memberikan Keterangan kepada :

Nama : ASTRIANTI MANTO
NIM : E2114240
Jurusan : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Ichsan Gorontalo

Bahwa yang bersangkutan telah selesai melakukan penelitian dari tanggal 19 Maret 2019 sampai dengan 19 Juni 2019 sehubungan dengan penulisan Skripsi guna penyelesaian program Sarjana dengan judul

“ Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo ”

Demikian surat Keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk di pergunakan seperlunya.

Gorontalo, 19 Juni 2019

PT. Hasjrat Abadi

P.T. Hasjrat Abadi
Cabang GORONTALO

I Nyoman Wardana, ST
Kepala Cabang



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS ICHSAN

(UNISAN) GORONTALO

SURAT KEPUTUSAN MENDIKNAS RI NOMOR 84/D/O/2001

Jl. Achmad Nadjamuddin No. 17 Telp (0435) 829975 Fax (0435) 829976 Gorontalo

SURAT REKOMENDASI BEBAS PLAGIASI

No. 202/UNISAN-G/S-BP/XII/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sunarto Taliki, M.Kom
NIDN : 0906058301
Unit Kerja : Pustikom, Universitas Ichsan Gorontalo

Dengan ini Menyatakan bahwa :

Nama Mahasiswa : ASTRIANTY MANTO
NIM : E2114240
Program Studi : Manajemen (S1)
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Judul Skripsi : Pengaruh Total Quality Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasjrat Abadi Cabang Gorontalo

Sesuai dengan hasil pengecekan tingkat kemiripan skripsi melalui aplikasi Turnitin untuk judul skripsi di atas diperoleh hasil Similarity sebesar 30%, berdasarkan SK Rektor No. 237/UNISAN-G/SK/IX/2019 tentang Panduan Pencegahan dan Penanggulangan Plagiariisme, bahwa batas kemiripan skripsi maksimal 35% dan sesuai dengan Surat Pernyataan dari kedua Pembimbing yang bersangkutan menyatakan bahwa isi softcopy skripsi yang diolah di Turnitin SAMA ISINYA dengan Skripsi Aslinya serta format penulisannya sudah sesuai dengan Buku Panduan Penulisan Skripsi, untuk itu skripsi tersebut di atas dinyatakan BEBAS PLAGIASI dan layak untuk diujangkan.

Demikian surat rekomendasi ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Gorontalo, 07 December 2019

Tim Verifikasi,

Sunarto Taliki, M.Kom

NIDN. 0906058301

Tembusan :

1. Dekan
2. Ketua Program Studi
3. Pembimbing I dan Pembimbing II
4. Yang bersangkutan
5. Arsip

PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HASJRAT ABADI CABANG GORONTALO

ORIGINALITY REPORT

30%	29%	9%	24%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to LL Dikti IX Turnitin Consortium	2%
2	media.neliti.com	2%
3	repository.ung.ac.id	2%
4	kim.ung.ac.id	2%
5	journal.stiem.ac.id	1%
6	eprints.ung.ac.id	1%
7	repository.upi.edu	1%
8	fmi.or.id	1%

9	www.scribd.com	1 %
Internet Source		
10	repository.usu.ac.id	1 %
Internet Source		
11	ejournal.unsrat.ac.id	1 %
Internet Source		
12	pt.scribd.com	1 %
Internet Source		
13	digilib.unila.ac.id	1 %
Internet Source		
14	text-id.123dok.com	1 %
Internet Source		
15	ojs.uho.ac.id	1 %
Internet Source		
16	jurnal.unpand.ac.id	1 %
Internet Source		
17	vdocuments.site	1 %
Internet Source		
18	repository.radenintan.ac.id	1 %
Internet Source		
19	Submitted to Universitas Muria Kudus	1 %
Student Paper		
20	datamanipspss.blogspot.com	1 %
Internet Source		

		1 %
21	eprints.polsri.ac.id Internet Source	1 %
22	www.pekerjadata.com Internet Source	<1 %
23	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
24	eprints.perbanas.ac.id Internet Source	<1 %
25	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	<1 %
26	jurnal.syntaxliterate.co.id Internet Source	<1 %
27	Submitted to Ciputra University Student Paper	<1 %
28	www.stiekhad.ac.id Internet Source	<1 %
29	e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id Internet Source	<1 %
30	Submitted to Universitas Bina Darma Student Paper	<1 %
31	ejournal3.undip.ac.id Internet Source	<1 %

32	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
33	com%2f2013%2f02%2f04%2ffive-questions-for-author-%3f_r%3d1nytimes.com Internet Source	<1 %
34	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
35	edoc.site Internet Source	<1 %
36	repository.unhas.ac.id Internet Source	<1 %
37	Submitted to Higher Education Commission Pakistan Student Paper	<1 %
38	id.scribd.com Internet Source	<1 %
39	docobook.com Internet Source	<1 %
40	es.scribd.com Internet Source	<1 %
41	docplayer.info Internet Source	<1 %
42	kuatismanto.wordpress.com Internet Source	<1 %

43	fexdoc.com Internet Source	<1 %
44	repo.pusikom.com Internet Source	<1 %
45	eprints.iain-surakarta.ac.id Internet Source	<1 %
46	id.123dok.com Internet Source	<1 %
47	samryaazza.blogspot.com Internet Source	<1 %
48	kingvjr.blogspot.com Internet Source	<1 %

Exclude quotes On
Exclude bibliography On

Exclude matches < 25 words