

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Unit Analisis

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pendirian Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dilatar belakangi oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 33 tahun 1960 tentang penentuan perusahaan di Indonesia milik Belanda yang dinasionalisasi. Salah satu perusahaan milik Belanda yang berkedudukan di Bandung yang dinasionalisasi yaitu NV Denis (De Erste Nederlansche Indische Shareholding) yang sebelumnya perusahaan tersebut bergerak di bidang bank hipotek. Sebagai tindak lanjut dari Peraturan Pemerintah nomor 33 tahun 1960 Pemerintah Propinsi Jawa Barat dengan Akta Notaris Noezar nomor 152 tanggal 21 Maret 1961 dan nomor 184 tanggal 13 Mei 1961 dan dikukuhkan dengan Surat Keputusan Gubernur Propinsi Jawa Barat nomor 7/GKDH/BPD/61 tanggal 20 Mei 1961, mendirikan PD Bank Karya Pembangunan dengan modal dasar untuk pertama kali berasal dari Kas Daerah sebesar Rp. 2.500.000,00.

Untuk menyempurnakan kedudukan hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat, dikeluarkan Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat nomor 11/PD-DPRD/72 tanggal 27 Juni 1972 tentang kedudukan hukum Bank Karya Pembangunan Daerah Jawa Barat sebagai perusahaan daerah yang berusaha di bidang perbankan. Selanjutnya melalui Peraturan Daerah Propinsi Jawa Barat nomor 1/DP-040/PD/1978 tanggal 27 Juni 1978, nama PD. Bank Karya

Pembangunan Daerah Jawa Barat diubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat.

Pada tahun 1992 aktivitas Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat ditingkatkan menjadi Bank Umum Devisa berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 25/84/KEP/DIR tanggal 2 November 1992 serta berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 1995 mempunyai sebutan "Bank Jabar" dengan logo baru.

Dalam rangka mengikuti perkembangan perekonomian dan perbankan, maka berdasarkan Perda Nomor 22 Tahun 1998 dan Akta Pendirian Nomor 4 Tanggal 8 April 1999 berikut Akta Perbaikan Nomor 8 Tanggal 15 April 1999 yang telah disahkan oleh Menteri Kehakiman RI tanggal 16 April 1999, bentuk hukum Bank Jabar diubah dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT).

Dalam rangka memenuhi permintaan masyarakat akan jasa layanan perbankan yang berlandaskan Syariah, maka sesuai dengan izin Bank Indonesia No. 2/ 18/DpG/DPIP tanggal 12 April 2000, sejak tanggal 15 April 2000 Bank Jabar menjadi Bank Pembangunan Daerah pertama di Indonesia yang menjalankan dual banking system, yaitu memberikan layanan perbankan dengan sistem konvensional dan dengan sistem syariah.

Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat tanggal 3 Juli 2007 di Bogor, sesuai dengan Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 9/63/KEP.GBI/2007 tanggal 26 November 2007 tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama PT Bank

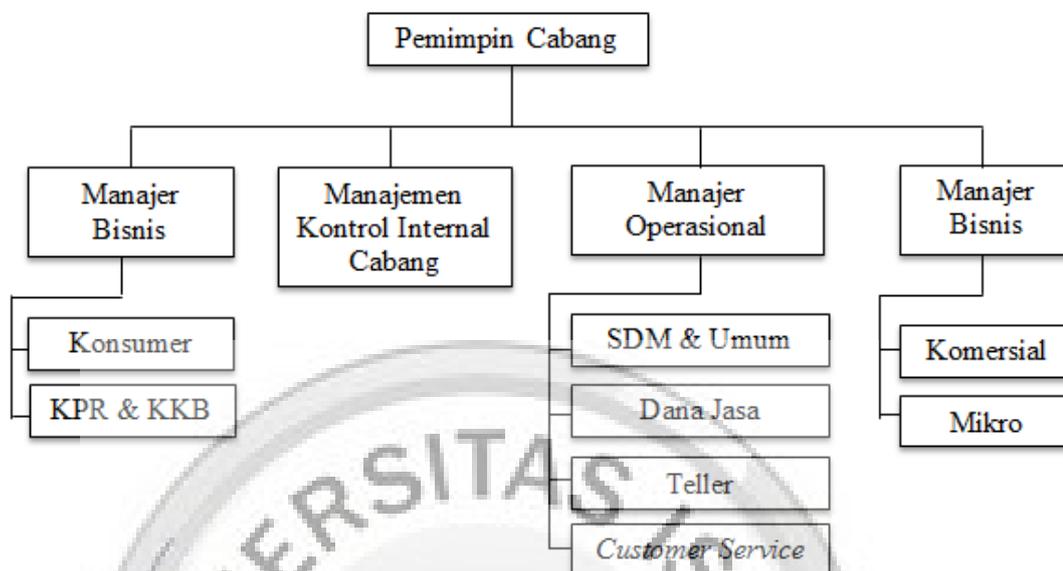
Pembangunan Daerah Jawa Barat menjadi Izin Usaha Atas Nama PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten serta SK Direksi Nomor 1065/SK/DIR-PPN/2007 tanggal 29 November 2007 maka nama perseroan berubah menjadi PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten dengan sebutan (call name) Bank Jabar Banten.

Berdasarkan Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat & Banten Nomor 26 tanggal 21 April 2010, sesuai dengan Surat Bank Indonesia No.12/78/APBU/Bd tanggal 30 Juni 2010 perihal Rencana Perubahan Logo serta Surat Keputusan Direksi Nomor 1337/SK/DIR-PPN/2010 tanggal 5 Juli 2010, maka perseroan telah resmi berubah menjadi Bank BJB.

4.1.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu susunan komponen atau unit-unit kerja yang ada dalam suatu organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana kegiatan berbeda dikoordinasikan. Struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi dari pekerjaan, saluran perintah dan juga tanggung jawab dalam melakukan aktivitas. Setiap perusahaan mempunyai struktur yang berbeda-beda. Hal tersebut tergantung dari jenis bidang usaha yang dijalani. Begitu juga dengan kantor cabang utama Bank Jabar Banten Kota Bandung yang memiliki struktur organisasi tersendiri. Berikut ini struktur organisasi kantor cabang utama Bank Jabar Banten Kota Bandung:

Gambar 4.1
Struktur Organisasi



4.2. Analisis Hasil Penelitian

4.2.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.2.1.1. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan ke pada responden dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r kritis sebesar 0,300, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner ketiga variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas
Variabel *Total Quality Management* (X)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Item Pernyataan 1	0,883	0,300	Valid
Item Pernyataan 2	0,716	0,300	Valid
Item Pernyataan 3	0,884	0,300	Valid
Item Pernyataan 4	0,661	0,300	Valid
Item Pernyataan 5	0,674	0,300	Valid
Item Pernyataan 6	0,779	0,300	Valid
Item Pernyataan 7	0,756	0,300	Valid
Item Pernyataan 8	0,595	0,300	Valid
Item Pernyataan 9	0,795	0,300	Valid
Item Pernyataan 10	0,832	0,300	Valid
Item Pernyataan 11	0,756	0,300	Valid
Item Pernyataan 12	0,812	0,300	Valid
Item Pernyataan 13	0,890	0,300	Valid
Item Pernyataan 14	0,842	0,300	Valid
Item Pernyataan 15	0,841	0,300	Valid
Item Pernyataan 16	0,841	0,300	Valid
Item Pernyataan 17	0,672	0,300	Valid
Item Pernyataan 18	0,789	0,300	Valid
Item Pernyataan 19	0,779	0,300	Valid
Item Pernyataan 20	0,808	0,300	Valid
Item Pernyataan 21	0,792	0,300	Valid
Item Pernyataan 22	0,740	0,300	Valid
Item Pernyataan 23	0,624	0,300	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan

Tabel 4.2
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas
Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Butir Pernyataan	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Item Pernyataan 1	0,905	0,300	Valid
Item Pernyataan 2	0,763	0,300	Valid
Item Pernyataan 3	0,784	0,300	Valid
Item Pernyataan 4	0,462	0,300	Valid
Item Pernyataan 5	0,922	0,300	Valid

Item Pernyataan 6	0,664	0,300	Valid
Item Pernyataan 7	0,795	0,300	Valid
Item Pernyataan 8	0,517	0,300	Valid
Item Pernyataan 9	0,879	0,300	Valid
Item Pernyataan 10	0,744	0,300	Valid
Item Pernyataan 11	0,886	0,300	Valid
Item Pernyataan 12	0,528	0,300	Valid
Item Pernyataan 13	0,881	0,300	Valid
Item Pernyataan 14	0,719	0,300	Valid
Item Pernyataan 15	0,845	0,300	Valid
Item Pernyataan 16	0,812	0,300	Valid

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada kedua tabel di atas terlihat bahwa seluruh item pernyataan memiliki koefisien validitas yang lebih besar dari r_{kritis} 0,300, sehingga item-item tersebut layak digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian.

4.2.1.2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori *valid*. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja, kemudian dianalisis dengan menggunakan metode *alpha cronbach*. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien *reliabilitas* bernilai positif dan lebih besar dari pada 0,70. Adapun hasil dari uji reliabilitas berdasarkan pada rumus *alpha cronbach* diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil uji Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Total Quality Management</i> (X)	0,969	0,7	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,949	0,7	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan

Nilai reliabilitas butir Pernyataan pada kuesioner masing-masing variabel yang sedang diteliti lebih besar dari 0,70 hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan pada kuesioner andal untuk mengukur variabelnya.

4.2.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator variabel yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan variabel yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap persentase jumlah tanggapan responden. Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap butir pernyataan yang ada pada setiap butir pernyataan yang diteliti berdasarkan persentase jumlah skor tanggapan responden. Metode survey yang dilakukan dengan mengumpulkan data melalui kuisisioner dari 30 responden yang diteliti.

4.2.2.1. Variabel *Total Quality Management*

Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang *total quality management*. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai *total quality management* dengan sebagai berikut:

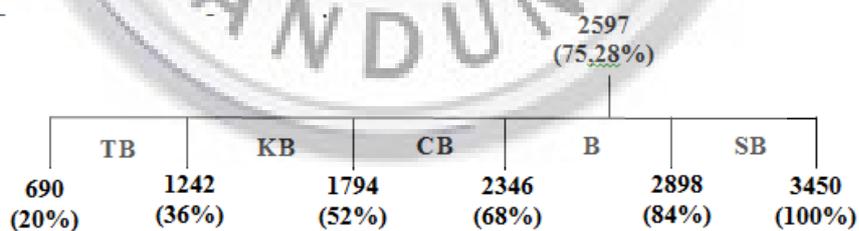
Tabel 4.4
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Variabel *Total Quality Management*

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
1	3	23	2	1	1	116	150	77,33%
2	2	24	2	2	0	116	150	77,33%
3	2	24	2	1	1	115	150	76,67%
4	1	19	8	2	0	109	150	72,67%
5	2	24	3	1	0	117	150	78,00%

6	3	19	6	2	0	113	150	75,33%
7	2	19	8	1	0	112	150	74,67%
8	1	20	7	2	0	110	150	73,33%
9	3	22	3	1	1	115	150	76,67%
10	1	20	7	2	0	110	150	73,33%
11	2	23	3	2	0	115	150	76,67%
12	1	19	8	2	0	109	150	72,67%
13	2	24	2	2	0	116	150	77,33%
14	3	21	4	2	0	115	150	76,67%
15	3	22	3	2	0	116	150	77,33%
16	2	19	6	3	0	110	150	73,33%
17	4	19	4	3	0	114	150	76,00%
18	9	16	2	3	0	121	150	80,67%
19	3	13	11	3	0	106	150	70,67%
20	1	22	4	3	0	111	150	74,00%
21	2	17	8	3	0	108	150	72,00%
22	2	22	4	2	0	114	150	76,00%
23	1	19	8	2	0	109	150	72,67%
Total	55	470	115	47	3	2597	3450	75,28%
	$(55 \times 5) = 275$	$(470 \times 4) = 1880$	$(115 \times 3) = 345$	$(47 \times 2) = 94$	$(3 \times 1) = 3$			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel *total quality management* dengan jumlah item pernyataan 23 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 2597. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 552 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 23 butir pernyataan mengenai *total quality management* diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 23 pernyataan yang diajukan mengenai variabel *total quality management*, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai *total quality management* termasuk dalam kategori “Baik”.

1. Dimensi Kepemimpinan

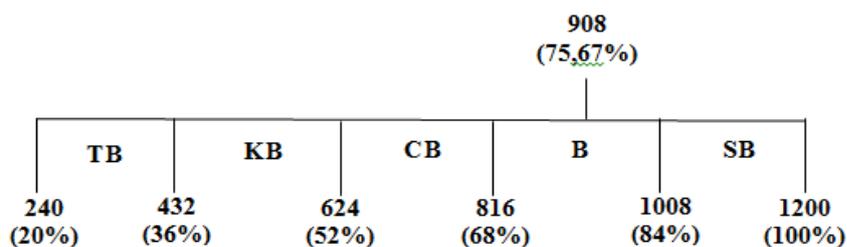
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kepemimpinan. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kepemimpinan

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
1	3	23	2	1	1	116	150	77,33%
2	2	24	2	2	0	116	150	77,33%
3	2	24	2	1	1	115	150	76,67%
4	1	19	8	2	0	109	150	72,67%
5	2	24	3	1	0	117	150	78,00%
6	3	19	6	2	0	113	150	75,33%
7	2	19	8	1	0	112	150	74,67%
8	1	20	7	2	0	110	150	73,33%
Total	16	172	38	12	2	908	1200	75,67%
	(16x5)=80	(172x4)=688	(38x3)=114	(12x2)=24	(2x1)=2			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kepemimpinan dengan jumlah item pernyataan 8 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 908. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 192 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 8 butir pernyataan mengenai kepemimpinan diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 8 pernyataan yang diajukan mengenai kepemimpinan, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kepemimpinan termasuk dalam kategori “Baik”.

2. Dimensi Perencanaan Strategis

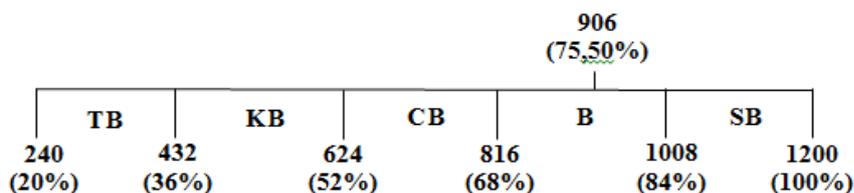
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang perencanaan strategis. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai perencanaan strategis sebagai berikut:

Tabel 4.6
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Perencanaan Strategis

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
9	3	22	3	1	1	115	150	76,67%
10	1	20	7	2	0	110	150	73,33%
11	2	23	3	2	0	115	150	76,67%
12	1	19	8	2	0	109	150	72,67%
13	2	24	2	2	0	116	150	77,33%
14	3	21	4	2	0	115	150	76,67%
15	3	22	3	2	0	116	150	77,33%
16	2	19	6	3	0	110	150	73,33%
Total	17	170	36	16	1	906	1200	75,50%
	(17x5)=85	(170x4)=680	(36x3)=108	(16x2)=32	(1x1)=1			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel perencanaan strategis dengan jumlah item pernyataan 8 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 906. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 192 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 8 butir pernyataan mengenai perencanaan strategis diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 8 pernyataan yang diajukan mengenai perencanaan strategis, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai perencanaan strategis termasuk dalam kategori “Baik”.

3. Dimensi Fokus Pada Pelanggan

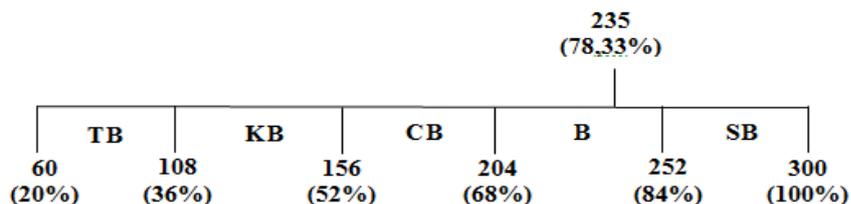
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang fokus pada pelanggan. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai fokus pada pelanggan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Fokus Pada Pelanggan

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
17	4	19	4	3	0	114	150	76,00%
18	9	16	2	3	0	121	150	80,67%
Total	13	35	6	6	0	235	300	78,33%
	(13x5)=65	(35x4)=140	(6x3)=18	(6x2)=12	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel fokus pada pelanggan dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 235. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai fokus pada pelanggan diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai fokus pada pelanggan, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai fokus pada pelanggan termasuk dalam kategori “Baik”.

4. Dimensi Informasi dan Analisis

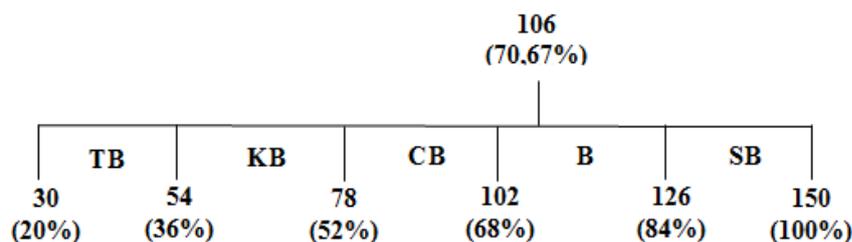
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang informasi dan analisis. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai informasi dan analisis sebagai berikut:

Tabel 4.8
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Informasi Dan Analisis

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
19	3	13	11	3	0	106	150	70,67%
Total	3	13	11	3	0	106	150	70,67%
	(3x5)=15	(13x4)=52	(11x3)=33	(3x2)=6	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel informasi dan analisis dengan jumlah item pernyataan 1 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 106. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 24 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 1 butir pernyataan mengenai informasi dan analisis diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 1 pernyataan yang diajukan mengenai informasi dan analisis, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai informasi dan analisis termasuk dalam kategori “Baik”.

5. Dimensi Manajemen SDM

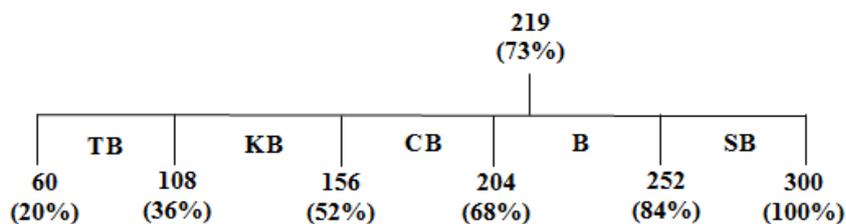
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang manajemen SDM. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai manajemen SDM sebagai berikut:

Tabel 4.9
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Manajemen SDM

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
20	1	22	4	3	0	111	150	74,00%
21	2	17	8	3	0	108	150	72,00%
Total	3	39	12	6	0	219	300	73,00%
	(3x5)=15	(39x4)=156	(12x3)=36	(6x2)=12	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel manajemen SDM dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 219. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai manajemen SDM diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai manajemen SDM, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai manajemen SDM termasuk dalam kategori “Baik”.

6. Dimensi Manajemen Proses

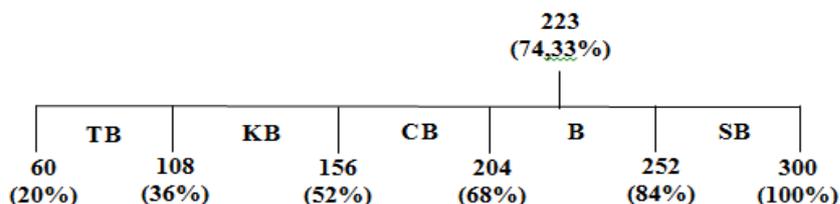
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang manajemen proses. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai manajemen proses sebagai berikut:

Tabel 4.10
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Manajemen Proses

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
22	2	22	4	2	0	114	150	76,00%
23	1	19	8	2	0	109	150	72,67%
Total	3	41	12	4	0	223	300	74,33%
	(3x5)=15	(41x4)=164	(12x3)=36	(4x2)=8	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel manajemen proses dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 223. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai manajemen proses diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai manajemen proses, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai manajemen proses termasuk dalam kategori “Baik”.

Setelah disajikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing dimensi, selanjutnya guna mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai variabel *total quality managemen* secara keseluruhan, maka penulis melakukan kategorisasi terhadap persentase akumulasi skor aktual jawaban responden atas kelima dimensi variabel *total quality managemen*. Berikut disajikan data akumulasi skor jawaban responden atas kelima dimensi variabel *total quality management*.

Tabel 4.11
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden
Pada Variabel *Total Quality Managemen*

Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
Kepemimpinan	908	1200	75,67%
Perencanaan Strategis	906	1200	75,50%
Fokus Pada Pelanggan	235	300	78,33%
Informasi dan Analisis	106	150	70,67%
Manajemen SDM	219	300	73,00%
Manajemen Proses	223	300	74,33%
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	2597	3450	75,28%

Sumber: Hasil Perhitungan

4.2.2.2. Variabel Kinerja Karyawan

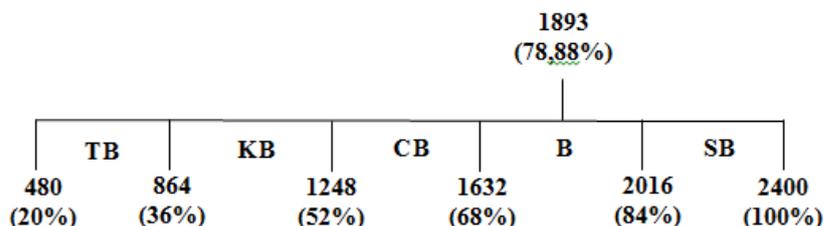
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kinerja karyawan. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kinerja karyawan dengan sebagai berikut:

Tabel 4.12
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Variabel Kinerja Karyawan

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
1	3	24	1	0	2	116	150	77,33%
2	3	22	3	2	0	116	150	77,33%
3	1	26	3	0	0	118	150	78,67%
4	1	20	9	0	0	112	150	74,67%
5	3	25	0	2	0	119	150	79,33%
6	1	26	3	0	0	118	150	78,67%
7	1	26	1	2	0	116	150	77,33%
8	2	21	7	0	0	115	150	76,67%
9	9	19	0	2	0	125	150	83,33%
10	8	20	2	0	0	126	150	84,00%
11	3	23	2	0	2	115	150	76,67%
12	4	20	6	0	0	118	150	78,67%
13	4	23	1	2	0	119	150	79,33%
14	3	20	4	3	0	113	150	75,33%
15	8	20	0	2	0	124	150	82,67%
16	7	21	0	2	0	123	150	82,00%
Total	61	356	42	17	4	1893	2400	78,88%
	(61x5)=305	(356x4)=1424	(42x3)=126	(17x2)=34	(4x1)=4			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kinerja karyawan dengan jumlah item pernyataan 16 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 1893. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 384 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 16 butir pernyataan mengenai kinerja karyawan diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 16 pernyataan yang diajukan mengenai variabel kinerja karyawan, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kinerja karyawan termasuk dalam kategori “Baik”.

1. Dimensi Kualitas Kerja

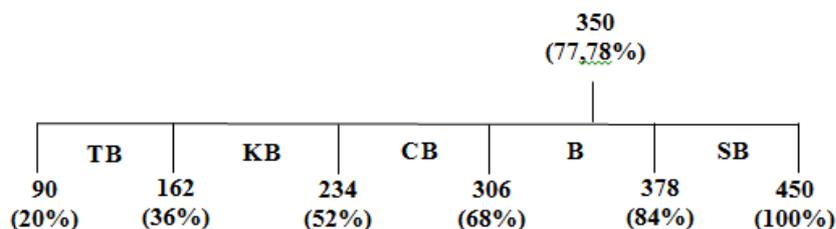
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kualitas kerja. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kualitas kerja sebagai berikut:

Tabel 4.13
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kualitas Kerja

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
1	3	24	1	0	2	116	150	77,33%
2	3	22	3	2	0	116	150	77,33%
3	1	26	3	0	0	118	150	78,67%
Total	7	72	7	2	2	350	450	77,78%
	(7x5)=35	(72x4)=288	(7x3)=21	(2x2)=4	(2x1)=2			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kualitas kerja dengan jumlah item pernyataan 3 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 350. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 72 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 3 butir pernyataan mengenai kualitas kerja diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 3 pernyataan yang diajukan mengenai kualitas kerja, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kualitas kerja termasuk dalam kategori “Baik”.

2. Dimensi Kuantitas Kerja

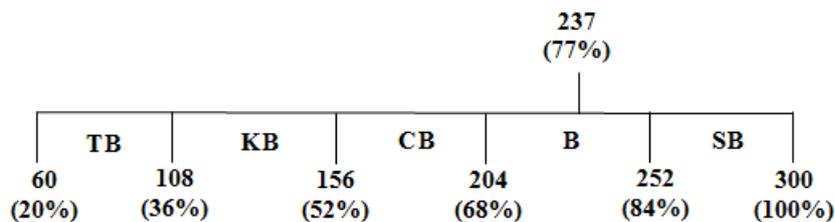
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kuantitas kerja. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kuantitas kerja sebagai berikut:

Tabel 4.14
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kuantitas Kerja

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
4	1	20	9	0	0	112	150	74.67%
5	3	25	0	2	0	119	150	79.33%
Total	4	45	9	2	0	231	300	77.00%
	$(4 \times 5) = 20$	$(45 \times 4) = 180$	$(9 \times 3) = 27$	$(2 \times 2) = 4$	$(0 \times 1) = 0$			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kuantitas kerja dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 231. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai kuantitas kerja diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai kuantitas kerja, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kuantitas kerja termasuk dalam kategori “Baik”.

3. Dimensi Pengetahuan mengenai pekerjaan

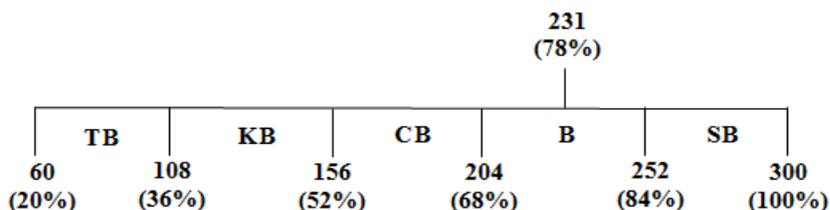
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang pengetahuan mengenai pekerjaan. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai pengetahuan mengenai pekerjaan sebagai berikut:

Tabel 4.15
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Pengetahuan Mengenai Pekerjaan

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
6	1	26	3	0	0	118	150	78.67%
7	1	26	1	2	0	116	150	77.33%
Total	2	52	4	2	0	234	300	78.00%
	(2x5)=10	(52x4)=208	(4x3)=12	(2x2)=4	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel pengetahuan mengenai pekerjaan dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 234. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai pengetahuan mengenai pekerjaan diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai pengetahuan mengenai pekerjaan, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai pengetahuan mengenai pekerjaan termasuk dalam kategori “Baik”.

4. Dimensi Kreativitas

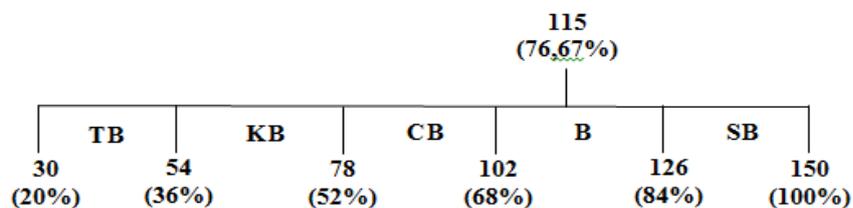
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kreativitas. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kreativitas sebagai berikut:

Tabel 4.16
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kreativitas

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
8	2	21	7	0	0	115	150	76,67%
Total	2	21	7	0	0	115	150	76,67%
	(2x5)=10	(21x4)=84	(7x3)=21	(0x2)=0	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kreativitas dengan jumlah item pernyataan 1 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 115. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 24 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 1 butir pernyataan mengenai kreativitas diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 1 pernyataan yang diajukan mengenai kreativitas, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kreativitas termasuk dalam kategori “Baik”.

5. Dimensi Kerjasama

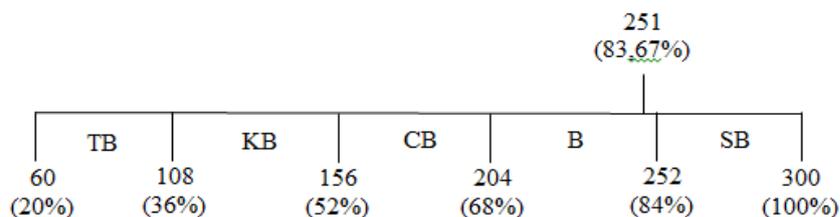
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kerjasama. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kerjasama sebagai berikut:

Tabel 4.17
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kerjasama

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
9	9	19	0	2	0	125	150	83,33%
10	8	20	2	0	0	126	150	84,00%
Total	17	39	2	2	0	251	300	83,67%
	(17x5)=85	(39x4)=156	(2x3)=6	(2x2)=4	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kerjasama dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 251. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai kerjasama diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai kerjasama, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kerjasama termasuk dalam kategori “Baik”.

6. Dimensi Kesadaran

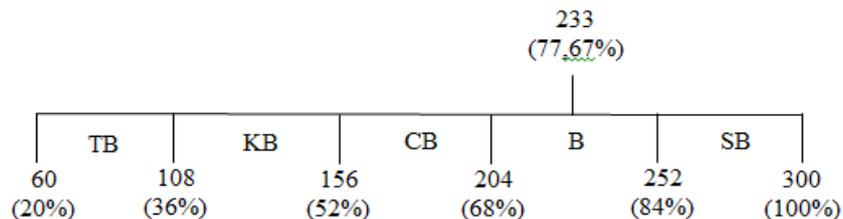
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kesadaran. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kesadaran sebagai berikut:

Tabel 4.18
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kesadaran

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
11	3	23	2	0	2	115	150	76,67%
12	4	20	6	0	0	118	150	78,67%
Total	7	43	8	0	2	233	300	77,67%
	(7x5)=35	(43x4)=172	(8x3)=24	(0x2)=0	(2x1)=2			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kesadaran dengan jumlah item pernyataan 2 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 233. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 48 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai kesadaran diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 2 pernyataan yang diajukan mengenai kesadaran, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kesadaran termasuk dalam kategori “Baik”.

7. Dimensi Inisiatif

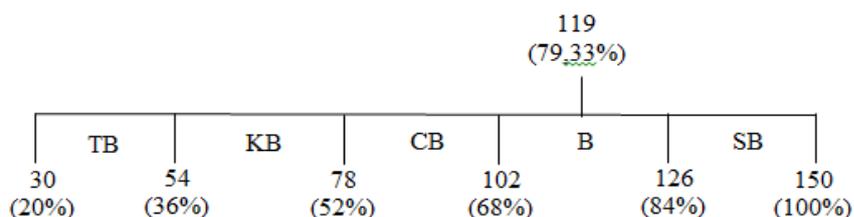
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang inisiatif. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai inisiatif sebagai berikut:

Tabel 4.19
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Inisiatif

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
13	4	23	1	2	0	119	150	79,33%
Total	4	23	1	2	0	119	150	79,33%
	$(4 \times 5) = 20$	$(23 \times 4) = 92$	$(1 \times 3) = 3$	$(2 \times 2) = 4$	$(0 \times 1) = 0$			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel inisiatif dengan jumlah item pernyataan 1 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 119. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 24 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 1 butir pernyataan mengenai inisiatif diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 1 pernyataan yang diajukan mengenai inisiatif, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai inisiatif termasuk dalam kategori “Baik”.

8. Dimensi Kualitas pribadi

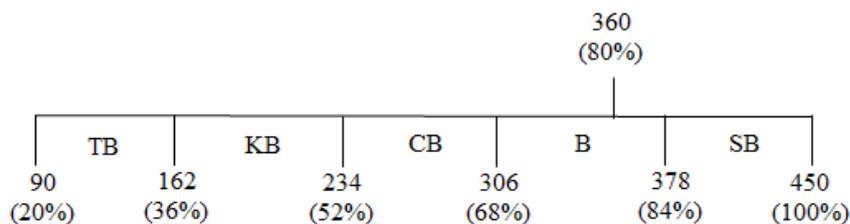
Hasil data lapangan yang diperoleh menunjukkan sebagian besar menjawab “4” terhadap pernyataan-pernyataan tentang kualitas pribadi. Dari 30 responden yang mengembalikan kuesioner diperoleh jawaban mengenai kualitas pribadi sebagai berikut:

Tabel 4.20
Skor Jawaban Responden Terhadap Item-item Pernyataan
Pada Dimensi Kualitas Pribadi

Instrumen	Jawaban Responden					Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
	5	4	3	2	1			
14	3	20	4	3	0	113	150	75,33%
15	8	20	0	2	0	124	150	82,67%
16	7	21	0	2	0	123	150	82,00%
Total	18	61	4	7	0	360	450	80,00%
	(18x5)=90	(61x4)=244	(4x3)=12	(7x2)=14	(0x1)=0			

Sumber: Hasil Perhitungan

Pada variabel kualitas pribadi dengan jumlah item pernyataan 3 butir dan jumlah responden 30 orang, diperoleh skor aktual sebesar 360. Panjang interval untuk setiap kategori adalah 72 sehingga dari jumlah skor tanggapan responden atas 2 butir pernyataan mengenai kualitas pribadi diperoleh garis kontinum sebagai berikut:



Melalui jumlah skor tanggapan dari 3 pernyataan yang diajukan mengenai kualitas pribadi, maka dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai kualitas pribadi termasuk dalam kategori “Baik”.

Setelah disajikan gambaran tanggapan responden pada masing-masing dimensi, selanjutnya guna mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai variabel kinerja karyawan secara keseluruhan, maka penulis melakukan kategorisasi terhadap persentase akumulasi skor aktual jawaban responden atas kelima dimensi variabel kinerja karyawan. Berikut disajikan data akumulasi skor jawaban responden atas kelima dimensi variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.21
Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden
Pada Variabel Kinerja Karyawan

Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	% Skor Aktual
Kualitas Kerja	350	450	77.78%
Kuantitas Kerja	231	300	77.00%
Pengetahuan mengenai pekerjaan	234	300	78.00%
Kreativitas	115	150	76.67%
Kerjasama	251	300	83.67%
Kesadaran	233	300	77.67%
Inisiatif	119	150	79.33%
Kualitas pribadi	360	450	80.00%
Kinerja Karyawan	1893	2400	78.88%

Sumber: Hasil Perhitungan

4.3. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan

4.3.1. Uji normalitas data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal atau tidak berdistribusi normal. Pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*. Berikut disajikan hasil output program SPSS uji normalitas data dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

Tabel 4.22
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	6,94529999
Most Extreme Differences	Absolute	,067
	Positive	,066
	Negative	-,067
Kolmogorov-Smirnov Z		,369
Asymp. Sig. (2-tailed)		,999

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,369 dengan nilai *sig* = 0,999. Dikarenakan nilai *sig*. > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa residual data berdistribusi normal.

4.3.2. Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana

Model regresi sederhana yang akan dibentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1X$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X = *Total Quality Management*

b₀ = Intersep

b₁ = Koefisien regresi

Dengan menggunakan *SPSS* diperoleh hasil koefisien regresi sebagai berikut:

Tabel 4.23
 Nilai *Koefisien Regresion*

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,101	6,349		2,851	,008
	Total Quality Management	,389	,091	,626	4,252	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari *output* di atas diketahui nilai konstanta dan koefisien regresi sehingga dapat dibentuk persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

$$Y = 18,101 + 0,389X$$

Persamaan di atas dapat diartikan sebagai berikut:

$b_0 = 18,101$ artinya jika variabel *total quality management* bernilai nol (0), maka variabel kinerja karyawan akan bernilai 18,101 satuan.

$b = 0,389$ artinya jika variabel *total quality management* meningkat sebesar satu satuan dan variabel lainnya konstan, maka variabel kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,389 satuan.

4.3.3. Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Analisis korelasi *Pearson Product Moment* adalah suatu analisis yang digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua atau lebih variabel bila data variabel berbentuk interval atau rasio dan sumber data dari masing-masing variabel adalah sama (Sugiyono: 228).

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat *output* hasil koefisien korelasi sebagai berikut:

Tabel 4.24
Nilai Koefisien Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,626 ^a	,392	,371	7,06824

a. Predictors: (Constant), Total Quality Management

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Dari analisis diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,626. Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria *Guilford* sebagai berikut:

Tabel 4.25
Koefisien Korelasi dan Taksirannya

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber :Sugiyono, 2009:231

Berdasarkan tabel interpretasi *koefisien* korelasi yang disajikan di atas, maka *koefisien* korelasi sebesar 0,626 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel *total quality management* dengan variabel kinerja karyawan.

4.3.4. Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi adalah suatu analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel terhadap variabel lainnya. Koefisien determinasi adalah kuadrat dari koefisien korelasi (Sugiyono: 231).

Setelah diketahui nilai R sebesar 0,626, maka koefisien determinasi dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

Tabel 4.26
Analisis Koefisien Determinasi

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,626 ^a	,392	,371	7,06824

a. Predictors: (Constant), Total Quality Management

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

$$\begin{aligned}
 KD &= R^2 \times 100\% \\
 &= (0,626)^2 \times 100\% \\
 &= 39,24\%
 \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 39,24% yang menunjukkan arti bahwa *total quality management* (X) memberikan pengaruh sebesar 39,24% terhadap kinerja karyawan (Y). Sedangkan sisanya sebesar 60,76% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

4.3.4.1. Pengujian Hipotesis (Uji-t)

Dengan menggunakan program *SPSS* diperoleh *output* sebagai berikut:

Tabel 4.27
Uji Hipotesis Parsial

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	18,101	6,349		2,851	,008
	Total Quality Management	,389	,091	,626	4,252	,000

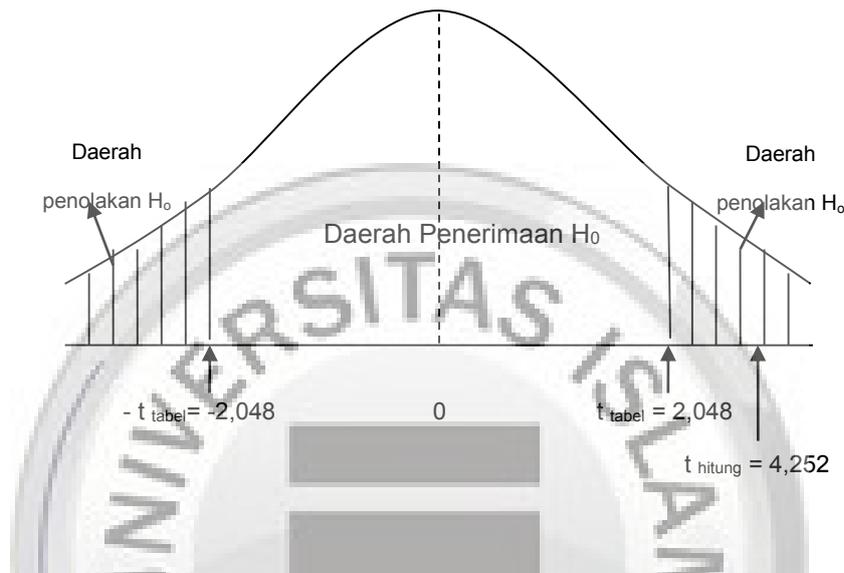
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis variabel X (*Total Quality Management*)

H_0 : *Total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_1 : *Total quality management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tingkat signifikan (α) sebesar 5%, dan derajat kebebasan (v) = 28 ($n - (k+1)$) didapat nilai t_{tabel} 2,048.



Gambar 4.2 Kurva two tailed uji hipotesis parsial

Dari *output SPSS* diatas diperoleh nilai t_{hitung} untuk X sebesar 4,252 dan t_{tabel} 2,048. Dikarenakan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Penerapan *Total Quality Management* (TQM) pada Kantor Cabang

Utama BJB Bandung

Penilaian *Total Quality Management* (TQM) pada kantor cabang utama Bank Jabar Banten (BJB) Bandung menggunakan 6 dimensi TQM yaitu kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses. Berdasarkan

hasil tanggapan responden melalui kuesioner maka diperoleh skor 2597, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2346 sampai dengan 2898, dan berada di dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan kantor cabang utama BJB Bandung telah menerapkan *Total Quality Management* (TQM) dengan baik.

Tabel 4.28
Hasil Tanggapan Responden tentang
Total Quality Management

Dimensi	Skor	Kriteria
Kepemimpinan	908	Baik
Perencanaan Strategis	906	Baik
Fokus pada pelanggan	235	Baik
Informasi dan analisis	106	Baik
Manajemen sumber daya manusia	219	Baik
Manajemen proses	223	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi kepemimpinan mendapatkan skor aktual sebesar 908 dengan skor ideal sebesar 1200 dan berada pada kategori baik, artinya pemimpin senior dapat memandu dan menopang kebutuhan para karyawannya dengan baik.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi perencanaan strategis mendapatkan skor aktual sebesar 906 dengan skor ideal sebesar 1200 dan berada pada kategori baik, artinya organisasi menetapkan dan mengimplementasikan strateginya dengan baik.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi fokus pada pelanggan mendapatkan skor aktual sebesar 235 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya organisasi sudah mampu memahami kebutuhan pelanggan dengan baik dan dapat membangun hubungan untuk mempertahankan pelanggan.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi informasi dan analisis mendapatkan skor aktual sebesar 106 dengan skor ideal sebesar 150 dan berada pada kategori baik, artinya organisasi dapat memastikan kualitas dan ketersediaan data serta informasi yang diperlukan oleh seluruh karyawannya dengan baik.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi manajemen sumber daya manusia mendapatkan skor aktual sebesar 219 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya manajemen SDM pada organisasi sudah berjalan dengan baik salah satunya dengan memberikan penghargaan terhadap karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Akumulasi jawaban responden untuk dimensi manajemen proses mendapatkan skor aktual sebesar 223 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya organisasi telah mengelola dan meningkatkan kerja sistem untuk kepuasan konsumen dengan baik dan menyiapkan diri untuk keadaan darurat untuk mencapai keberhasilan secara berkelanjutan.

4.4.2. Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang Utama BJB Bandung

Penilaian Kinerja Karyawan pada kantor cabang utama Bank Jabar Banten (BJB) Bandung menggunakan 8 dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreativitas, kerjasama, kesadaran, inisiatif, dan kualitas pribadi. Berdasarkan hasil tanggapan responden melalui kuesioner yang telah diberikan kepada karyawan maka diperoleh skor 1893, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 1632 sampai dengan 2016, dan berada di dalam kriteria baik. Hal ini menunjukkan secara umum karyawan di Kantor Cabang Utama BJB Bandung telah melakukan kegiatan-kegiatannya dengan baik.

Tabel 4.29
Hasil Tanggapan Responden tentang Kinerja Karyawan

Dimensi	Skor	Kriteria
Kualitas kerja	350	Baik
Kuantitas kerja	231	Baik
Pengetahuan mengenai pekerjaan	234	Baik
Kreativitas	115	Baik
Kerjasama	251	Baik
Kesadaran	233	Baik
Inisiatif	119	Baik
Kualitas pribadi	360	Baik

Sumber: Hasil Perhitungan

Dimensi kualitas kerja memperoleh skor aktual sebesar 350 dengan skor ideal sebesar 450 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan memiliki kualitas kerja yang baik seperti teliti dalam melaksanakan pekerjaan, bekerja sesuai standard an menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Dimensi kuantitas kerja memperoleh skor aktual sebesar 231 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan memiliki kuantitas kerja yang baik karena dapat menyelesaikan pekernyaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Dimensi pengetahuan mengenai pekerjaan memperoleh skor aktual sebesar 234 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan mengimpelentasikan pengetahuan yang dimilikinya dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas.

Dimensi kreativitas memperoleh skor aktual sebesar 115 dengan skor ideal sebesar 150 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan dapat melakukan dan menyelesaikan tugasnya dengan cara yang kreatif.

Dimensi kerjasama memperoleh skor aktual sebesar 251 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan dapat bekerjasama

dengan rekan sekerja maupun dengan atasan dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Dimensi kesadaran memperoleh skor aktual sebesar 233 dengan skor ideal sebesar 300 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan dapat bekerja dengan baik meskipun saat pimpinannya tidak ada ditempat.

Dimensi inisiatif memperoleh skor aktual sebesar 119 dengan skor ideal sebesar 150 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan dapat menyelesaikan tugasnya tanpa harus menunggu perintah atasannya.

Dimensi kualitas pribadi memperoleh skor aktual sebesar 360 dengan skor ideal sebesar 450 dan berada pada kategori baik, artinya karyawan bertanggungjawab atas pekerjaannya dan menerima kritik maupun saran yang membangun, baik dari pimpinan maupun rekan kerja.

4.4.3. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Cabang Utama BJB Bandung

Pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada Kantor Cabang Utama BJB Bandung dihitung melalui analisis regresi linier sederhana. Hasil koefisien regresi *Total Quality Management* (TQM) yang diperoleh bernilai positif sebesar 0,389 menunjukkan semakin baik *Total Quality Management* (TQM) akan dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik.

Nilai korelasi yang diperoleh untuk *Total Quality Management* (TQM) dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,626 dan masuk dalam kategori kuat. Ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang kuat antara *Total Quality*

Management dengan kinerja karyawan. Koefisien determinasi menunjukkan pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 39,24% sedangkan 60,76% sisanya merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diamati di dalam penelitian ini. Variabel yang tidak diamati dalam penelitian ini yaitu, motivasi kerja, disiplin kerja, kompensasi, dan budaya organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh TQM saja, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Elsa (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kemudian penelitian yang dilakukan Joko (2007) yang hasilnya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan Sindi (2014) yang hasilnya bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan adanya pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh hasil perbandingan t hitung dengan t tabel dimana nilai t_{hitung} sebesar 4,252 dan nilai tabel 2,048 yang berarti bahwa t hitung lebih besar dari t tabel ($4,252 > 2,048$). Maka diperoleh kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya *Total Quality Management* (TQM) terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Musran (2010) dengan judul Praktik *Total Quality Management* (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan yang hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial berpengaruh signifikan. Selain itu juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan Widya (2014) dengan judul Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan

dengan Sistem Penghargaan Sebagai Variabel Moderating yang hasilnya menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

