

PENGARUH IMPLEMENTASI PROGRAM TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PLTA SIMAN

Arie Restu Wardhani, Emma Budi Sulistiarini, Anang Efendi

Jurusan Teknik Industri Universitas Widyagama Malang
Jl. Borobudur No. 35 Malang
Email: arierestuwardhani@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel pelaksanaan program Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan di PLTA Siman karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan teknik sampling berupa teknik sensus dengan populasi yaitu seluruh karyawan Siman PLTA sebesar 36 karyawan. Hasil dari penelitian ini adalah pelaksanaan program Total Quality Management yang terdiri dari perbaikan terus-menerus, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan secara simultan maupun parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PLTA Siman. Saran dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, seharusnya PLTA Siman selalu menetapkan target perbaikan terus-menerus standar tertentu dengan mempertimbangkan semua aspek kualitas, komitmen manajemen yang tinggi, pelatihan karyawan dan pengembangan keterampilan secara teratur dan sesuai dengan prinsip-prinsip kualitas dan pemberdayaan karyawan secara maksimal.

Kata kunci: *Total Quality Management (TQM), Kinerja Karyawan, Regresi Berganda*

ABSTRACT

This research aims to analyse and determine the influence of variable implementation of Total Quality Management (TQM) program on employees performance in hydropower employees. The analytical method was multiple regression analysis that use population census by 36 employees Siman Hydropower. The results of this research is the application of Total Quality Management program which is consisting of continuous improvement, management commitment, training and empowerment of employees simultaneously or partially have a significant impact on the performance of employees in hydropower Siman. Suggestion of this research is to improve employee performance that Siman hydropower should always set a target of continuous improvement of certain standards by considering all aspects of quality such as high commitment from management, employee training and development skills regularly and appropriate with the principles of quality and maximize the employee empowerment.

Keyword: *Total Quality Management (TQM), Employees Performance, Multiple Resgression.*

1. PENDAHULUAN

PLTA Siman merupakan salah satu pembangkit listrik tenaga air dengan kapasitas yang dimiliki sebesar 3 x 4,5 KVA dengan daya mampu 3 x 3,5 MW. PLTA Siman memasok listrik untuk keperluan daerah sekitar (Siman, Kepung, Puncu) dan GI Sekar Putih Mojokerto. PLTA Siman sebagai perusahaan milik pemerintah dengan status BUMN, diharapkan dapat meningkatkan manajemen mutu terpadu (TQM) dalam perusahaan. Implementasi TQM dapat meningkatkan produktifitas organisasi (kinerja kuantitatif),

meningkatkan efektifitas pada semua kegiatan, meningkatkan efisiensi (menurunkan sumberdaya melalui peningkatan produktifitas), dan mengerjakan segala sesuatu yang benar dengan cara yang tepat.

Implementasi TQM pada PLTA Siman menerapkan pula prinsip-prinsip kunci TQM seperti yang telah dijelaskan oleh Tjiptono dan Diana (2001) yaitu perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan. Implementasi TQM melalui prinsip-prinsip tersebut diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Upaya meningkatkan kinerja karyawan terus dilakukan, namun masih ada saja kendala untuk mewujudkan karyawan yang memiliki etos kerja dan kinerja baik. Hal tersebut dapat dilihat dengan masih adanya beberapa karyawan yang bekerja hanya sekedar untuk mencari nafkah saja, atau bekerja sebagai formalitas dengan kegiatan apel dan presensi saja, kurangnya motivasi kerja, tidak sejalan antara program manajemen dengan penerapan di lapangan. Dalam rangka mengurangi penyimpangan seperti yang telah disebutkan di atas maka perlu mengkaji ulang tentang implementasi TQM pada PLTA Siman dengan menerapkan prinsip-prinsip perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan.

2. TINJAUAN LITERATUR

Peningkatan kualitas adalah strategi yang sangat penting bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan. Penerapan kualitas tersebut memiliki keterkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan.

2.1. *Total Quality Management*

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran, dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Ada beberapa definisi TQM. 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*". Sedangkan Menurut Tjiptono dan Diana (2001: 4), "*TQM merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya*".

Total Quality Management merupakan suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang, yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan *customers* pada biaya yang sesungguhnya secara berkelanjutan terus menerus (Nasution, 2004). Banker *et al.* (1993) menjelaskan bahwa "*TQM meningkatkan keterlibatan organisasi dalam meningkatkan kualitas secara terus menerus. Bertanggung jawab untuk mendeteksi hal-hal yang tidak sesuai dengan pengendalian kualitas, hal tersebut membuat pekerja lebih bertanggungjawab untuk pengendalian kualitas dan untuk menghentikan produksi ketika ada suatu masalah dalam produksi*".

Waldman (1994) menyatakan bahwa "*TQM merupakan suatu sistem yang dirancang sebagai kesatuan, yang memfokuskan pendekatan pelanggan dengan meningkatkan kualitas produk dan pelayanan*". Meskipun banyak usaha untuk memasukkan TQM dalam organisasi, relatif kecil mengetahui seberapa besar keefektifan dan pengimplementasian strategi yang optimal. *Total Quality Management* (TQM) pertama kali lahir sebagai respon terhadap munculnya persoalan "krisis produktivitas". Fenomena ini pertama kali mencuat di dunia industri yang melibatkan negara-negara industri terutama di Jepang dan Amerika pada tahun 1970-an dan 1980-an. Pada saat itu terjadi banjir barang buatan Jepang di pasar Amerika dan Kanada. Sementara itu Amerika Utara berada dalam periode dengan inflasi tinggi dan pengangguran yang tinggi. Selain itu konsep TQM juga dikemukakan oleh badan

International Standard Organization (ISO), yang menyatakan bahwa: *TQM is a management approach of an organisation, centered on quality, based on the participation of all its members dan aiming at long-term success through customer satisfaction, dan benefit to all members of the organisation dan to society.* (Tjiptono, F. dan A. Diana. 2003).

Konsep ini menjelaskan bahwa TQM merupakan salah satu pendekatan bagi sebuah organisasi yang dipusatkan pada kualitas organisasi yang bersangkutan dengan menyertakan partisipasi seluruh anggota yang ada dalam sebuah organisasi dan tujuannya adalah kesuksesan jangka panjang bagi kepuasan pelanggan dan keuntungan bagi semua anggota organisasi dan masyarakat. Dari konsep ini dapat disimpulkan bahwa tujuan yang hendak dicapai dengan adanya penerapan TQM pada sebuah organisasi adalah tidak hanya bagi pemilik, atau pihak manajemen organisasi saja, melainkan tujuan adalah jangka panjang guna meningkatkan kepuasan para pelanggan dan semua anggota yang ada dalam organisasi. Sedangkan Capcio dan Moorehouse dalam Smith (1999) menjelaskan *Total Quality Management* sebagai: *Total Quality Management as a management process dan set of disciplines that are co-ordinated to ensure that the organisation consistently meets dan exceeds customer requirements.*

Secara empiris Implementasi TQM juga diakui sangat berarti dalam menciptakan keunggulan perusahaan di seluruh dunia. Joiner, A. Therese (2007) menyimpulkan bahwa adanya hubungan positif yang kuat antara tingkat pelaksanaan praktek TQM dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa dukungan rekan kerja dan dukungan organisasi memoderating hubungan antara TQM pelaksanaan dan kinerja karyawan. Bashir, Al. Adnan, et al (2010) menyimpulkan bahwa penerapan TQM mampu meningkatkan kinerja organisasi yang tercermin pada efisiensi dan produktivitas.

Beberapa konsep yang telah diuraikan di atas maka nampak jelas bahwa sebenarnya *Total Quality Management* merupakan sebuah proses manajemen yang harus dikendalikan dan membutuhkan partisipasi seluruh unsur yang ada dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Dengan mengimplementasikan TQM tersebut, diharapkan mampu meningkatkan kualitas manajemen dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan.

2.2. Prinsip-prinsip Total Quality Management

Prinsip-prinsip TQM Menurut Krajewski, Lee dan Ritzman (2002) adalah “*filosofi yang menekankan pada tiga prinsip; kepuasan konsumen, keterlibatan karyawan dan perbaikan berkelanjutan atas kualitas*”. TQM juga melibatkan *benchmarking*, desain produk barang dan jasa, desain proses, pembelian, hal-hal yang berkaitan dengan pemecahan masalah (*problem solving*).

Ahli mutu W. Edward Deming menggunakan 14 langkah untuk menerapkan perbaikan mutu yang dikenal dengan ‘*Deming’s Fourteen Points*’. Langkah-langkah tersebut dikembangkan menjadi lima konsep program TQM yang efektif yaitu: perbaikan berkelanjutan, pemberdayaan karyawan, perbandingan kinerja (*benchmarking*), penyediaan kebutuhan tepat pada waktunya, dan pengetahuan tentang piranti TQM (Render dan Herizer, 2004).

Sedangkan Juran dalam Tjiptono dan Diana (2001), mengembangkan ‘trilogi Juran’ dalam pengelolaan kualitas, dilakukan melalui penggunaan tiga proses manajemen, yaitu: 1) Perencanaan kualitas: aktivitas pengembangan produk dan proses yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan; 2) Pengendalian kualitas: aktivitas evaluasi kinerja kualitas, membandingkan kinerja nyata dengan tujuan kualitas, dan bertindak berdasarkan perbedaan. 3) Peningkatan kualitas: cara-cara meningkatkan kinerja kualitas ke tingkat yang lebih dari sebelumnya. Prinsip-prinsip kunci TQM lebih lengkap dijelaskan oleh Tjiptono dan Diana (2001) fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan.

2.3. Kinerja Karyawan

Salah satu definisi tentang kinerja karyawan disampaikan oleh Prawirosentono (2007:47) bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Lebih lanjut, Prawirosentono (2007:64) menegaskan berdasarkan pengertian ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perseorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perseorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan (*expectation*) merupakan hal yang menciptakan motivasi seseorang untuk bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok individu dan atasannya mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak pada kinerja organisasi yang baik pula.

Selain itu, menurut Simamora (2003:174) bahwa kinerja karyawan adalah "tingkat terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan". Sedangkan Dharma (2005) "kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang". Cascio (2002) mengatakan "kinerja mengacu pada penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan".

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, maka dalam penulisan ini yang dimaksud dengan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan pola eksplanasi (*level of explanation*) adalah penelitian yang bermaksud menggambarkan pola hubungan atau pengaruh antar dua variabel atau lebih, pola hubungan tersebut bisa bersifat simetris, kausal dan timbal balik (Sugiyono, 2006). Pola pengaruh yang akan diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh variabel berbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PLTA Siman berjumlah 36 karyawan. Berdasarkan jumlah populasi tersebut, agar ukuran sampel dapat *representative* atau mewakili penelitian maka teknik sampling yang digunakan adalah sensus, artinya semua jumlah populasi dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Menurut Arikunto (2002:107) menyatakan bahwa sumber data adalah subjek dari mana data dapat dieproleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Data primer. Data primer ini merupakan data yang diperoleh dengan mengumpulkan secara langsung dari responden atau dapat dikatakan bahwa data primer adalah data yang diperoleh secara langsung tanpa melalui perantara. Seperti yang diungkapkan oleh Ferdinand (2006:54) bahwa data primer merupakan sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner

(angket) kepada responden yang diteliti guna mengetahui pendapat responden mengenai implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari: perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai serta kinerja pegawai di PLTA Siman.

2. Data sekunder yaitu data pendukung yang diusahakan sendiri pengumpulannya dan bukan dari sumber pertamanya. Data tersebut berupa jumlah pegawai PLTA Siman.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data menggunakan : metode kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan seperangkat pertanyaan tertulis (angket) yang ditujukan kepada responden. Kuesioner tersebut diberikan langsung kepada responden yaitu pegawai di PLTA Siman yang terpilih sebagai sampel.

3.6 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini yakni terdiri atas variabel bebas yaitu implementasi program *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Adapun identifikasi variabel dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel. 1. Identifikasi Variabel Penelitian

Konsep	Variabel Penelitian	Indikator
Implementasi Program <i>Total Quality Management</i>	X1=Perbaikan berkelanjutan	Melakukan perbaikan cara kerja
		Menganalisis hasil pekerjaan
		Mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan untuk lebih baik
		Melakukan perbaikan terus menerus tanpa menunggu permasalahan muncul
Implementasi Program <i>Total Quality Management</i>	X2=Komitmen manajemen	1. Pimpinan menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu institusi ke seluruh pegawai
		2. Semua pimpinan selalu mendorong keterlibatan pegawai dalam proses peningkatan semua aspek kualitas
		3. Semua pimpinan berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas
		4. Manajemen mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas
Implementasi Program <i>Total Quality Management</i>	X3= pelatihan	1. Materi selama mengikuti diklat memiliki relevansi dengan pekerjaan
		2. Materi selama mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan kerja
		3. Metode pelatihan yang diperoleh dapat diterapkan diperusahaan
		4. Metode pelatihan yang diperoleh efektif dalam menunjang proses penyelesaian pekerjaan
Implementasi Program <i>Total Quality Management</i>	X4= pemberdayaan pegawai	1. Institusi membentuk kelompok kerja lintas fungsional untuk mengelola semua aspek kualitas
		2. Institusi selalu mengembangkan keterlibatan pegawai pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas
		3. Semua pegawai banyak melakukan aktivitas sumbang saran
		4. Semua pegawai mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara proporsional
		5. Banyak masalah telah diselesaikan oleh kegiatan kelompok kerja
		6. Institusi menerapkan gagasan pegawai pada proses kerja

Konsep	Variabel Penelitian	Indikator
Kinerja	Y=kinerja pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyelesaikan pekerjaan selalu memperhatikan kualitas yang meliputi akurasi, ketelitian dan penampilan 2. Menyelesaikan pekerjaan melakukan penghematan biaya baik untuk pemeliharaan maupun peralatan kerja 3. Kuantitas pekerjaan yang meliputi volume, keluaran dan kontribusi sudah sesuai dengan target yang ditetapkan institusi 4. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan baik sesuai dengan tugas yang diberikan pimpinan 5. Dalam melaksanakan pekerjaan memiliki tingkah laku jujur, tanggung jawab dan disiplin 6. Selalu mempunyai inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan 7. Dalam menyelesaikan pekerjaan mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan sekerja maupun dengan pimpinan

3.7 Pengukuran Variabel

Menurut Sugiyono (2006:73) “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial”. Dengan skala likert, maka variabel yang akan dijabarkan menjadi sub variabel. Untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti melalui tanggapan respon-dan digunakan skala likert, dalam penelitian ini masing-masing jawaban pertanyaan dalam kuesioner diberi skor sebagai berikut:

- a. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi skor 1
- b. Jawaban Tidak Setuju diberi skor 2
- c. Jawaban Cukup Setuju diberi skor 3
- d. Jawaban Setuju diberi skor 4
- e. Jawaban Sangat Setuju diberi skor 5.

3.8 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Regresi berganda. Metode ini digunakan untuk melihat pengaruh implementasi-implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan karyawan terhadap prestasi kerja pegawai di PLTA Siman. Proses olahan data menggunakan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 15.0 for windows*. Sedangkan model persamaan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
b = Bilangan koefisien
x1 = Perbaikan Berkelanjutan
x2 = Komitmen Manajemen
x3 = Pelatihan
x4 = Pemberdayaan Karyawan
a = Intercept
e = Tingkat kesalahan

3.9 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini digunakan untuk menguji pengaruh implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen,

pelatihan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja pegawai di PLTA Siman, pengujian ini dilakukan dengan uji t, yang dihasilkan dari model regresi berganda. Dengan tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, maka apabila Sig. $t < 5\%$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan jika Sig. $t > 5\%$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dilakukan dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) 15.0 for windows*, seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2. Rekapitulasi Hasil analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	b	t	Sig t	Keterangan
Konstanta	10.238			Signifikan
Perbaikan berkelanjutan	0.381	3.543	0.001	Signifikan
Komitmen manajemen	0.432	3.423	0.002	Signifikan
Pelatihan	0.200	2.099	0.044	Signifikan
Pemberdayaan pegawai	0.789	6.467	0.000	
α	: 5 %			
R	: 0.913			
R Square	: 0.834			
F hitung	: 39,017			
Sig. F	: 0.000			

Sumber : Data Primer diolah, 2012 (hasil SPSS terlampir)

Daya prediksi dari model regresi (*R-square*) yang dibentuk dalam pengujian ini sudah tinggi, artinya implementasi program *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman sebesar 83,4%, sedangkan sisanya 16,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh dibentuk model persamaan sebagai berikut

$$Y = 10.238 + 0.381 X_1 + 0.432 X_2 + 0.200 X_3 + 0.789 X_4$$

Besarnya koefisien perbaikan berkelanjutan, sebesar 38.1% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila institusi selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan dimana institusi melakukan perbaikan cara kerja, institusi selalu menganalisis hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai, institusi selalu mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan untuk lebih baik dan institusi selalu melakukan perbaikan terus menerus tanpa menunggu permasalahan muncul maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 38.1%

Besarnya koefisien komitmen manajemen, sebesar 43.2% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila manajemen memiliki komitmen yang tinggi dalam menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu institusi ke seluruh pegawai, mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas, berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas dan mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 43.2%

Besarnya koefisien pelatihan sebesar 20% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila materi selama mengikuti diklat perlu memiliki relevansi dengan pekerjaan, materi selama mengikuti diklat sesuai dengan kebutuhan kerja, metode pelatihan yang diperoleh dapat diterapkan di institusi, dan metode pelatihan yang diperoleh

efektif dalam menunjang proses pembelajaran maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 20%

Besarnya koefisien pemberdayaan pegawai sebesar 78.9% dan pengaruh ini arahnya positif. Hal ini mempunyai makna bahwa apabila institusi membentuk kelompok kerja lintas fungsional untuk mengelola semua aspek kualitas, institusi selalu mengembangkan keterlibatan pegawai pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas, semua pegawai banyak melakukan aktivitas sumbang saran, semua pegawai mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara proporsional, masalah telah diselesaikan oleh kegiatan kelompok kerja dan institusi menerapkan gagasan pegawai pada proses kerja maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 78.9%.

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat dijelaskan bahwa Uji F dalam penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh secara simultan, variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai di PLTA Siman. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa nilai F dalam penelitian ini sebesar 39,017 dengan nilai probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga menolak H_0 . Hal ini mempunyai makna bahwa implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman.

Seperti tampak pada tabel 4.13, diperoleh nilai t_{hitung} untuk variabel perbaikan berkelanjutan sebesar 3.543 dengan probabilitas sebesar 0.001. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga menolak H_0 yang artinya implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman.

Nilai t_{hitung} untuk variabel komitmen manajemen sebesar 3.423 dengan probabilitas sebesar 0.002. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga menolak H_0 yang artinya implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk komitmen manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman.

Nilai t_{hitung} untuk variabel pelatihan manajemen sebesar 2.099 dengan probabilitas sebesar 0.044. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga menolak H_0 yang artinya implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman.

Nilai t_{hitung} untuk variabel pemberdayaan pegawai sebesar 6.647 dengan probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas tersebut lebih kecil dari signifikan statistik pada $\alpha = 5\%$, sehingga menolak H_0 yang artinya implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam implementasi *Total Quality Management* (TQM) secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PLTA Siman. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa implementasi TQM yang didokumentasikan dalam klausul-klausul ISO 9001:2000, telah mampu meningkatkan kinerja pegawai. Prinsip TQM yang tertera dalam klausul-klausul ISO 9001:2000 tersebut diantaranya adalah: fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai.

Hasil kajian ini mengembangkan konsep yang dilakukan oleh Huarng dan Yao (2002) yang menyimpulkan bahwa filosofi TQM maupun piranti TQM secara parsial tidak berpengaruh pada pengurangan biaya, tetapi integrasi filosofi dengan piranti TQM berpengaruh secara signifikan terhadap pengurangan biaya maupun kinerja karyawan. Joiner, A. Therese (2007) menemukan bukti adanya hubungan positif yang kuat antara

tingkat pelaksanaan praktek TQM dan kinerja organisasi. Sedangkan Bashir, Al. Adnan, et al (2010) menemukan bukti bahwa penggunaan TQM dapat memberikan manfaat besar bagi bank di Yordania, karena akan mengakibatkan peningkatan orientasi pelanggan dan daya saing organisasi, selain itu penerapan TQM mampu meningkatkan kinerja organisasi yang tercermin pada efisiensi dan produktivitas.

Selain dilakukan pengujian secara simultan, kajian ini menguji pengaruh secara parsial, variabel dalam implementasi *Total Quality Management* yang terdiri dari perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, pelatihan dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja pegawai di PLTA Siman. Hal ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai.

Perbaikan berkelanjutan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila institusi mampu melakukan perbaikan terhadap kualitas kerja secara berkelanjutan. Hal ini karena setiap pekerjaan yang dihasilkan, memanfaatkan proses-proses tertentu didalam suatu unsur atau lingkungan. Untuk memperoleh kualitas kerja yang maksimal, maka institusi selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan dimana institusi melakukan perbaikan cara kerja, institusi selalu menganalisis hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai, institusi selalu mencari cara untuk mengerjakan pekerjaan untuk lebih baik dan institusi selalu melakukan perbaikan terus menerus tanpa menunggu permasalahan muncul.

Komitmen manajemen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila adanya dukungan dari manajemen untuk selalu melakukan perubahan kearah yang lebih baik. Dukungan manajemen dapat diimplementasikan pada memiliki komitmen yang tinggi dalam menyebar luaskan visi dan kebijakan mutu institusi ke seluruh pegawai, mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan semua aspek kualitas, berperan serta dalam proses peningkatan semua aspek kualitas dan mengakui dan menghargai prestasi atas peningkatan semua aspek kualitas

Pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila semua pegawai memperoleh pelatihan dan pengembangan keterampilan secara teratur dan sesuai dengan prinsip-prinsip kualitas. artinya semakin banyak pegawai mengikuti diklat dan dapat memahami materi serta metode yang ada pada pelaksanaan diklat yang diikuti, maka kemampuan pegawai akan meningkat. Selain itu, manfaat pelatihan yang diikuti diharapkan mampu melakukan berbagai jenis pekerjaan yang saling melengkapi.

Pemberdayaan pegawai secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai akan meningkat jika institusi membentuk kelompok kerja lintas fungsional untuk mengelola semua aspek kualitas, institusi selalu mengembangkan keterlibatan pegawai pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas, semua pegawai banyak melakukan aktivitas sumbang saran, semua pegawai mempunyai kewenangan dalam pengambilan keputusan secara proporsional, masalah telah diselesaikan oleh kegiatan kelompok kerja dan institusi menerapkan gagasan pegawai pada proses kerja.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. Implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk perbaikan berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.543 dan signifikansi sebesar 0.001.

2. Implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk komitmen manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman dengan nilai t_{hitung} sebesar 3.423 dan signifikansi sebesar 0.002
3. Implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.099 dan signifikansi sebesar 0.044.
4. Implementasi *Total Quality Management* dalam bentuk pemberdayaan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PLTA Siman dengan nilai t_{hitung} untuk variabel pemberdayaan pegawai sebesar 6.647 dan signifikansi sebesar 0.000.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Anto, Dajan, 1991. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid 2. Jakarta : LP3 S
- Arikunto, S. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, Cetakan Keduabelas. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M. 2006. *Psikologi Industri: Seni Ilmu SDM*. Liberty, Yogyakarta.
- Henny, Zurika Lubis. 2005. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial. Skripsi. Universitas Sumatra Utara
- Dharma, Agus. 2005. *Manajemen Prestasi Kerja*. CV. Rajawali, Jakarta.
- Gaspersz, V. 2005. *Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Umum, Jakarta.
- Yan, Saputra Saragih. 2008. Pengaruh Total Quality Management dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Skripsi. Universitas Sumatra Utara.
- Gujarati, Damodar, 2006, *Essentials of Econometrics*, International Editon, McGraw-Hill.
- Hariandja, M. T. Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gramedia Widasarana Indonesia.
- Nasution, M.N. 2004. *Manajemen Mutu Terpadu*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Prawirosentono., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Kelima, BPFE, Yogyakarta.
- Suardi, Rudi. 2003. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9000 : 2000 Penerapannya untuk Mencapai TQM*. cetakan kedua. PPM. Jakarta.
- Tjiptono, F. dan A. Diana. 2003. *Total Quality Management* Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta.