

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Ilmu manajemen sangat diperlukan untuk mengelola suatu perusahaan, agar pengelolaan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, maka diperlukan suatu penerapan konsep-konsep manajemen yang baik dan tepat serta diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Mengatur karyawan agar dapat meningkatkan kinerja adalah sesuatu yang sulit dan kompleks, karena mereka (karyawan) mempunyai pemikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen oleh karena itu untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik pada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerja dan upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menilai kinerja karyawan, karyawan dapat mengetahui sejauh mana mereka telah melakukan tanggung jawab perkerjaan sehingga mereka dapat melakukan perbaikan dan meningkatkan kinerja.

Menurut Moehariono, (2012) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. PT.Sumber Bintang Rejeki merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang garmen yang lebih dikhususkan memproduksi *underwear* dan *lingerie*, karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki diharapkan mampu meningkatkan kinerja sehingga mampu

menunjang kelangsungan karir yang semakin baik dan sukses, dalam meningkatkan kinerja karyawan tak lepas dari berbagai hambatan dan rintangan diantaranya , menurunnya kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, rendahnya kreatifitas atau ide yang dimiliki karyawan, rendahnya kemampuan teknis yang dimiliki karyawan, rendahnya kemampuan konseptual serta rendahnya kemampuan interpersonal, Rivai (2006) untuk meningkatkan kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain sistem kerja *Kaizen* , *Reward* (penghargaan) dan *Total Quality Management*.

Faktor pertama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki adalah sistem kerja, perancangan sistem kerja dilakukan untuk mendapatkan suatu sistem kerja yang lebih baik dari sistem kerja yang sudah ada, Wardhana (2011) mengatakan sistem kerja adalah rangkaian tata kerja dan prosedur kerja yang membentuk satu kebulatan pola dalam rangka melaksanakan satu pekerjaan. Dalam penelitian ini PT.Sumber Bintang Rejeki lebih dikhususkan menggunakan sistem kerja *kaizen* yang berarti pembaharuan atau perbaikan terus menerus, Istilah sistem merupakan istilah dari bahasa yunani “*system*” yang berarti himpunan bagian atau unsur yang saling berhubungan secara teratur untuk mencapai tujuan bersama. Waluyo (2006) menjelaskan bahwa, Budaya organisasi masyarakat Jepang disebut “*Kaizen*” yang secara bahasa jepang “*kai*” berarti Perubahan sedangkan “*zen*” berarti baik dan secara istilah artinya adalah “perbaikan” dan “penyempurnaan berkesinambungan” yang melibatkan semua anggota dalam hirarki perusahaan, baik manajemen maupun karyawan. Sedangkan Hardjosoedarmo (2004) mendefinisikan *kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus

untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output. *Kaizen* merupakan suatu strategi yang dipergunakan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus kearah yang lebih baik terhadap proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional, mengurangi pemborosan hingga peningkatan keamanan kerja. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perbaikan sistem kerja perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Kesenjangan atau gap yang masih terjadi dalam hal pelaksanaan sistem kerja *kaizen* yaitu masih ditemui belum terealisasi sistem kerja *kaizen* tersebut secara keseluruhan, karena faktor sumber daya manusia manusia yang belum mumpuni sehingga ada beberapa proses yang tersendat.

Faktor kedua yang dapat meningkatkan kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki adalah *reward* atau penghargaan sangat penting untuk mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, karena kompensasi yang berupa insentif individual maupun kelompok dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memotivasi karyawan. *Reward* bisa diartikan imbalan, penghargaan atau hadiah yang bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat, dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Pemberian *reward* akan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di perusahaan karena dapat memberi kepuasan materi atau non materi kepada karyawan, Widodo Muktiyo (2010).

Pemberian *reward* (penghargaan) dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan membangkitkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. *Reward* (Penghargaan) adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan, Hasibuan (2007). Dalam lingkup luas, sistem penghargaan organisasional adalah semua yang dihargai dan diinginkan sumber daya manusia yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan sumber daya manusia tersebut. Didalamnya terbagi lagi menjadi berbagai penghargaan finansial dan non-finansial. Meskipun uang adalah alat yang sangat besar berpengaruh bagi karyawan dan produktivitas mereka, dampak dari penghargaan non-finansial juga sama artinya bagi karyawan. Penghargaan dapat menjembatani gap antara tujuan perusahaan dengan harapan dan aspirasi individual, Sedamaryanti (2010).

Kesenjangan atau gap yang masih terjadi dalam hal pemberian *reward* yaitu masih ditemui beberapa *reward* yang mempunyai kriteria tinggi untuk mendapatkan *reward* tersebut. Seperti contoh pada PT.Sumber Bintang Rejeki yang memberikan *reward* berupa makan siang gratis di KFC dengan syarat untuk setiap *line* produksi yang *change over* dan pada hari pertama mendapat efisiensi minimal 85%, dengan tingkat pencapaian efisiensi yang tinggi pada awal *layout* produksi tersebut mengakibatkan jarangya *line* produksi yang mampu mencapai hal tersebut.

Faktor ketiga untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat ditempuh dengan menerapkan teknik *Total Quality Management* (TQM) atau disebut juga

Quality Control Circle (QCC). Sejalan dengan arus globalisasi, istilah TQM atau QCC semakin sering digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam upaya menuju *Quality Management* atau manajemen kualitas. Sistem manajemen kualitas merupakan sekumpulan prosedur yang terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Kualitas produk merupakan fokus utama dalam suatu perusahaan. Pentingnya kualitas dapat dijelaskan dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut manajemen operasional dan manajemen pemasaran. Dilihat dari sudut manajemen operasional, kualitas produk merupakan salah satu kebijakan penting dalam meningkatkan daya saing produk yang harus memberi kepuasan kepada konsumen yang melebihi atau paling tidak sama dengan kualitas produk dari pesaing. Dilihat dari sudut pandang pemasaran, kualitas produk merupakan salah satu unsur utama dalam bauran pemasaran (*marketing-mix*), yaitu produk, harga, promosi, dan saluran distribusi yang dapat meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar perusahaan, Nasution (2005). *Total Quality Management* (TQM) adalah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen yang melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus-menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen, Purnama (2006). Agar penerapan *Total Quality Management* sukses harus ada pemimpin yang mempunyai visi dan sebuah manajemen yang mempunyai kepercayaan penuh terhadap produk atau jasa yang dihasilkan, PT.Sumber Bintang Rejeki memiliki tiga visi utama yaitu meningkatkan mutu berkelanjutan dan mencapai sasaran

mutu, inovasi dalam pengembangan pruduk, penuh semangat dalam bekerja melayani konsumen-konsumen yang strategis serta membangun hubungan yang baik antara pekerja dan pengusaha. Dan yang lebih penting lagi, dalam *Total Quality Management* adalah keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang dapat membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas sehingga karyawan dapat lebih terpacu di dalam mengidentifikasi cara-cara untuk meningkatkan proses pemanufakturan, Supriyanto (2007). Dengan demikian filosofi *Total Quality Management* membuat karyawan untuk lebih bertanggung jawab di dalam mengontrol kualitas dan menghentikan proses produksi ketika terjadi masalah dalam perusahaan serta mendorong mereka untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk memperbaiki kualitas produk dan proses.

Kesenjangan yang terjadi didalam *Total Quality Management* pada PT.Sumber Bintang Rejeki ialah karyawan belum memahami tugas dari masing-masing proses produksi, kurang trampil dan tidak memenuhi standar kinerja. Karyawan perusahaan mungkin kurang mendapatkan pelatihan atau mereka bekerja melampaui batas kemampuan mereka serta mereka kurang mau untuk memenuhi standar yang ada. Adanya kebimbangan peran karyawan merupakan situasi dimana karyawan merasa bimbang dalam melaksanakan tuntutan perannya. Terjadi konflik dalam melaksanakan peran, konflik peran dapat terjadi apabila karyawan menganggap bahwa mereka tidak dapat menyenangkan permintaan atasan, serta kurangnya nilai atau semangat kerja tim yang mempengaruhi manajemen kualitas produk.

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **PENGARUH SISTEM KERJA KAIZEN, REWARD DAN PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN** (Studi Kasus di PT. Sumber Bintang Rejeki, Ungaran).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, masalah yang ingin diteliti penulis dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut ;

1. Apakah sistem kerja *Kaizen* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki?
2. Apakah *Reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Bintang Rejeki?
3. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Bintang Rejeki?
4. Apakah sistem kerja *Kaizen, Reward* dan penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sumber Bintang Rejeki?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah diatas maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut ;

1. Untuk mengetahui pengaruh sistem kerja *Kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.
2. Untuk mengetahui pengaruh *Reward* terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.
4. Untuk mengetahui pengaruh sistem kerja *Kaizen*, *Reward* dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik bagi peneliti maupun bagi para pembaca atau pengguna. Adapun manfaat yang diharapkan adalah;

1. Manfaat teoritis (keilmuan)

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para pengguna yang membutuhkan dan diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi ilmu pengetahuan yang terkait dengan sistem kerja *Kaizen*, *Reward* dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat praktis (guna laksana)

Bagi peneliti, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang lebih mengenai manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan sistem kerja *Kaizen*, *Reward* dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan serta sebagai implementasi riil dari beberapa mata kuliah yang telah ditempuh selama perkuliahan.

E. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah bagian yang mendefinisikan sebuah konsep atau variabel agar dapat diukur, dengan cara melihat pada dimensi (indikator) dari suatu variabel, Noor (2011), adapun definisi operasional tiap-tiap variabel dalam penelitian adalah;

1) Variabel Sistem Kerja *Kaizen* (X1)

Hardjosoedarmo (2004) mendefinisikan *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas output, *Kaizen* merupakan suatu strategi yang dipergunakan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus kearah yang lebih baik terhadap proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional, mengurangi pemborosan hingga peningkatan keamanan kerja.

2) Variabel *Reward* atau penghargaan (X2)

Menurut Hasibuan, (2007) *Reward* atau penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

3) Variabel *Total Quality Management* (X3)

Menurut Purnama, (2006) *Total Quality Management* (TQM) adalah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didesain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen yang melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus-menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen.

4) Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Moehariono (2012), kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran penulisan dalam penelitian ini, berikut ini merupakan sistematika penulisan yang berisi informasi umum yang akan dibahas disetiap bab, antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN TEORI

Bab ini berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel penelitian, sumber data penelitian, jenis data penelitian, populasi penelitian, sampel penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB VI : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi obyek penelitian , hasil dari analisis data dan pembahasan dari analisis data.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. KAIZEN

1.1 Pengertian sistem kerja *Kaizen*

Istilah sistem merupakan istilah dari bahasa Yunani “*system*” yang berarti himpunan bagian atau unsur yang saling berhubungan secara teratur untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian Sistem Menurut Murdick, R.G (2010), suatu sistem adalah seperangkat elemen yang membentuk kumpulan atau prosedur-prosedur atau bagan-bagan pengolahan yang mencari suatu tujuan bagian atau tujuan bersama dengan mengoperasikan data dan atau barang pada waktu rujukan tertentu untuk menghasilkan informasi dan atau energi dan atau barang.

Sistem kerja adalah rangkaian tata kerja dan prosedur kerja yang membentuk satu kebulatan pola dalam rangka melaksanakan satu pekerjaan.

Contoh : intruksi ataupun suatu peraturan dari perusahaan ataupun kesatuan organisasi, misalkan dalam ketepatan waktu hadir kerja ,rapat ,dll.

PT.Sumber Bintang Rejeki menggunakan sistem kerja *Kaizen*. *Kaizen* adalah salah satu strategi dalam menerapkan *Lean Manufacturing* pada sebuah perusahaan. *Kaizen* Pertama kali diperkenalkan oleh Taichi Ohno, mantan Vice President Toyota Motors Corporation. Imai (1996) penulis *Kaizen* pertama kali menyatakan bahwa, karena pada dasarnya setiap individu maupun organisasi di negara manapun pasti menginginkan selalu menjadi yang terbaik, Istilah *Kaizen* berasal dari bahasa Jepang yaitu kata *KAI* [改] dan *ZEN* [善]. Kata “*KAI*” yang

diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia memiliki arti “berubah” sedangkan “ZEN” yang berarti “Baik”. Jadi jika diartikan secara langsung maka arti *Kaizen* adalah “Merubah menjadi lebih baik”. Menurut Hardjosoedarmo (2004) Di dalam Industri, *Kaizen* merupakan suatu strategi yang dipergunakan untuk melakukan peningkatan secara terus-menerus kearah yang lebih baik terhadap proses produksi, kualitas produk, pengurangan biaya operasional, mengurangi pemborosan hingga peningkatan keamanan kerja. Dalam bahasa Inggris, *Kaizen* sering diartikan dengan “*Continuously Improvement*”. Sedangkan Hardjosoedarmo, (2004) mendefinisikan *Kaizen* atau perbaikan secara berkelanjutan adalah perbaikan proses secara terus menerus untuk selalu meningkatkan mutu dan produktifitas *output*.

Penerapan Strategi *Kaizen* dalam sebuah perusahaan memerlukan usaha dan kerjasama dari semua level karyawan perusahaan mulai dari level terendah sampai dengan Manajemen Puncak. Penerapan Strategi *Kaizen* lebih difokuskan pada perbaikan-perbaikan berskala kecil-menengah sehingga proyek-proyek perbaikan dapat dilakukan dengan cepat dan tepat sasaran. Rata-rata proyek-proyek *Kaizen* diselesaikan dalam waktu yang singkat seperti dalam hitungan minggu dan tidak memerlukan biaya perbaikan yang besar. Strategi *Kaizen* merupakan konsep tunggal dalam manajemen perusahaan yang paling penting, sebagai kunci sukses dalam persaingan. *Kaizen* dibagi menjadi 3 segmen, tergantung kebutuhan masing-masing perusahaan, yaitu :

- 1) *Kaizen* yang berorientasi pada Manajemen, memusatkan perhatian pada masalah logistik dan strategis yang terpenting dan memberikan momentum untuk mengejar kemajuan dan moral.

- 2) *Kaizen* yang berorientasi pada Kelompok, dilaksanakan oleh gugus kendali mutu, kelompok *Jinshu Kanshi*/manajemen sukarela menggunakan alat statistik untuk memecahkan masalah, menganalisa, melaksanakan dan menetapkan standar/prosedur baru.
- 3) *Kaizen* yang berorientasi pada Individu, dimanifestasikan dalam bentuk saran, di mana seseorang harus bekerja lebih pintar bila tidak mau bekerja keras.

1.2 Konsep dasar *Kaizen*

1) *Kaizen* dan Manajemen

Dalam konteks *kaizen*, manajemen memiliki dua fungsi utama: pemeliharaan dan perbaikan. Pemeliharaan berkaitan untuk memelihara teknologi, sistem manajerial, standar operasional yang ada, dan menjaga standar tersebut melalui pelatihan dan disiplin. Perbaikan dapat dibedakan sebagai *Kaizen* dan inovasi. *Kaizen* bersifat perbaikan kecil yang berlangsung oleh upaya berkesinambungan. *Kaizen* menekankan upaya manusia, moral, komunikasi, pelatihan, kerja sama, pemberdayaan dan disiplin diri, yang merupakan pendekatan peningkatan berdasarkan akal sehat, berbiaya rendah. Sedangkan inovasi merupakan perbaikan drastis sebagai hasil dari investasi sumber daya berjumlah besar dalam teknologi dan peralatan (di saat dana menjadi faktor kunci, inovasi memang mahal).



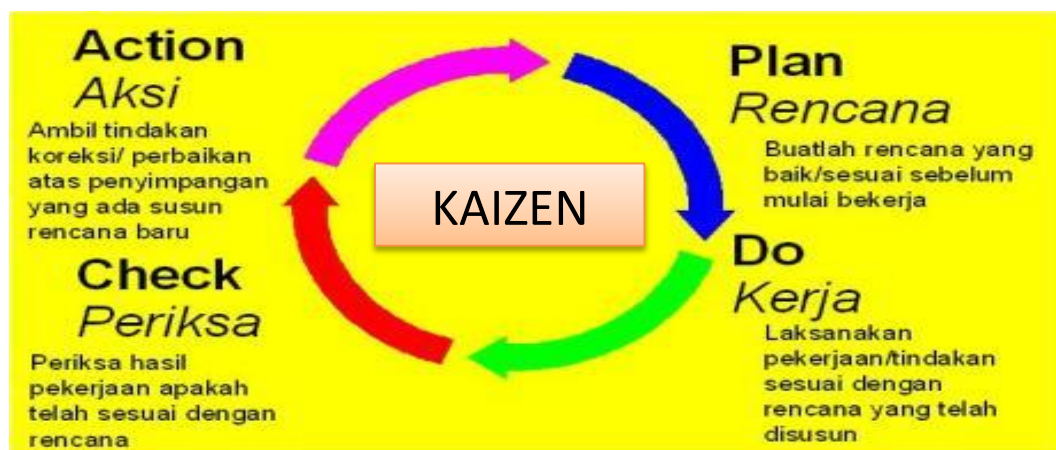
Gambar 2.1. konsep *Kaizen*

2) Proses Versus Hasil

Kaizen menekankan pola pikir berorientasi proses, karena proses harus disempurnakan agar hasil dapat meningkat. Kegagalan mencapai hasil yang direncanakan merupakan cermin dari kegagalan proses. Manajemen harus menemukan dan memperbaiki kesalahan pada proses tersebut. Elemen yang paling penting dalam menerapkan *kaizen* adalah komitmen dan keterlibatan penuh dari manajemen puncak. Strategi *kaizen* harus didemonstrasikan secara terbuka, konsisten, dan langsung guna menjamin keberhasilan proses *kaizen*. *Kaizen* adalah tanggung jawab setiap orang. Konsep *Kaizen* sangat penting untuk menjelaskan perbedaan antara pandangan Jepang dan pandangan Barat terhadap manajemen. Perbedaan konsep yang paling mendasar adalah “*Kaizen* Jepang dan cara berpikirnya berorientasi pada proses, sedangkan cara Barat berorientasi pada hasil kerja”

3) Siklus PDCA dan SDCA

Langkah pertama dari *kaizen* adalah menerapkan siklus PDCA (*plan-do-check-act*) sebagai sarana yang menjamin realisasi kesinambungan dari *kaizen* guna mewujudkan kebijakan untuk memelihara dan memperbaiki atau meningkatkan standar. Rencana (*plan*) berkaitan dengan penetapan target untuk perbaikan dan perumusan rencana tindakan guna mencapai target tersebut. Lakukan (*do*) berkaitan dengan penerapan dari rencana tersebut. Periksa (*check*) merujuk pada penetapan apakah penerapan tersebut berada pada jalur yang benar sesuai rencana dan memantau kemajuan perbaikan yang direncanakan. Tindak (*act*) berkaitan dengan standarisasi prosedur baru guna menghindari terjadinya kembali masalah yang sama atau menetapkan sasaran baru bagi perbaikan berikutnya. Siklus PDCA berputar secara berkesinambungan, segera setelah suatu perbaikan dicapai, keadaan perbaikan tersebut dapat memberikan inspirasi untuk perbaikan selanjutnya.



Gambar 2.2 Siklus PDCA

Pada tahap awal, setiap proses kerja baru belum cukup stabil. Sebelum kita mengerjakan siklus PDCA berikutnya, proses tersebut harus distabilkan melalui siklus SDCA (*standardize-do-check-act*).

4) Mengutamakan Kualitas

Tujuan utama dari kualitas, biaya, dan penyerahan adalah menempatkan kualitas pada prioritas tertinggi. Tidak jadi soal bagaimana menariknya harga dan penyerahan yang ditawarkan kepada konsumen, perusahaan tidak akan mampu bersaing jika mutu produk dan pelayanan tidak memadai.

Praktek mengutamakan kualitas membutuhkan komitmen manajemen karena manajer seringkali berhadapan dengan berbagai godaan untuk membuat kompromi berkenaan dengan persyaratan penyerahan atau pemotongan biaya.

5) Berbicara dengan Data

Kaizen adalah proses pemecahan masalah. Agar suatu masalah dapat dipahami secara benar dan dipecahkan, masalah itu harus ditemukenali untuk kemudian data yang relevan dikumpulkan serta ditelaah. Mengumpulkan data tentang keadaan saat ini membantu untuk memahami ke arah mana fokus harus diarahkan. Hal ini menjadi langkah awal dalam upaya perbaikan.

6) Proses Berikut adalah Konsumen

Kebanyakan orang dalam bekerja selalu berhubungan dengan konsumen internal. Kenyataan ini hendaknya dipakai sebagai dasar komitmen untuk tidak pernah meneruskan produk cacat ataupun butir informasi yang salah kepada proses berikutnya. Bila semua orang di dalam perusahaan mempraktekkan aksioma ini, konsumen yang sesungguhnya – konsumen eksternal di pasar – dapat

dipastikan akan menerima produk atau jasa layanan bermutu tinggi sebagai akibatnya.

1.3 Pemborosan dalam *Kaizen*

Taiichi Ohno, seperti ditulis Imai (1999), mengelompokkan pemborosan dalam tujuh jenis;

1) Pemborosan pada produksi berlebih (over produksi)

Produksi berlebih merupakan dampak dari mentalitas supervisor yang selalu khawatir terhadap berbagai masalah yang dihadapi seperti gangguan mesin (gagal fungsi), cacat produksi, atau ketidakhadiran karyawan sehingga mereka memaksakan diri untuk memproduksi lebih banyak agar selalu berada di sisi yang aman. Pemborosan jenis ini merupakan akibat dari upaya mendahului jadwal produksi. Berproduksi lebih daripada yang dibutuhkan berdampak pada pemborosan yang sangat besar, seperti: konsumsi material sebelum dibutuhkan, input yang dihaburkan berupa tenaga kerja dan energi utilitas (air, angin, listrik dsb), penambahan mesin tanpa dasar yang jelas, peningkatan beban bunga modal, penambahan ruang guna penyimpanan persediaan, dan tambahan kegiatan transportasi maupun biaya administrasi.

2) Inventori

Inventori adalah salah satu pemborosan terbesar, karena inventori memakan modal, menjadi usang dan mengkonsumsi ruang dan tenaga kerja, sementara hanya duduk. Inventori juga bisa menyembunyikan masalah-masalah lainnya. Hampir setiap ketidaksempurnaan dalam sebuah sistem atau masalah menciptakan suatu kebutuhan untuk meningkatkan inventori.

3) Pemborosan waktu tunggu/penundaan (*waiting*)

Pemborosan waktu tunggu terjadi bila tangan operator kedatangan menganggur atau saat operator menunda kerja sebagai teknik mengatasi berbagai keadaan, seperti jalur kerja yang tidak seimbang, komponen yang belum tersedia, atau gangguan mesin. Jenis pemborosan ini mudah dikenali. Kita dapat pula mengamati operator jaga yang hanya berfungsi mengamati mesin yang sedang bekerja menghasilkan nilai tambah, ini juga termasuk dalam pemborosan waktu tunggu. Hal ini lebih sulit dikenali sebagai pemborosan waktu tunggu, karena seolah wajar saja terjadi di saat mesin memproses benda kerja. Operator yang menunggu benda kerja berikut tiba atau menunggu mesin menyelesaikan langkah kerjanya, pada saat ini operator hanya mengawasi mesin saja tanpa memberikan nilai tambah.

4) Pemborosan pada gerak kerja (gerakan berlebih)

Gerak kerja dari seseorang yang tidak berkaitan langsung dengan nilai tambah adalah tidak produktif. Secara spesifik, semua gerak kerja yang membutuhkan usaha fisik berlebih dari pihak operator harus dihindari karena pemborosan gerak kerja. Dalam mengenali pemborosan gerak kerja, kita harus mengamati pada cara operator menggunakan tangan dan kakinya. Dari pengamatan itu, kemudian dapat dipikirkan penataan dari komponen serta dikembangkan peralatan dan jig yang tepat guna.

5) Pemborosan pada transportasi

Di tempat kerja, orang dapat menemukan berbagai sarana transportasi seperti truk, kereta, forklift, dan konveyor. Transportasi adalah kegiatan penting dalam operasi di tempat kerja, tetapi sesungguhnya memindahkan material

maupun benda kerja sama sekali tidak menciptakan nilai tambah pada barang tersebut. Lebih buruk lagi, kerusakan bahkan dapat terjadi dalam transpor. Dua proses yang saling terpisah membutuhkan transportasi. Guna menghapuskan pemborosan ini, proses-proses yang saling terpisah harus dipadukan ke dalam jalur rakit utama selama hal itu dimungkinkan.

6) Pemborosan pada pengerjaan ulang karena gagal/cacat (*deffect*)

Hasil produksi yang cacat mengganggu produksi dan membutuhkan pengerjaan ulang yang mahal. Seringkali produk tolakan harus dimusnahkan, suatu pemborosan sumber daya maupun upaya yang telah ditanamkan. Pada lingkungan produksi massal modern, suatu gangguan pada mesin otomatis berkecepatan tinggi dapat berakibat pada produk gagal dan cacat dalam jumlah sangat besar sebelum masalahnya dapat diisolasi. Mesin seperti itu seharusnya dilengkapi dengan mekanisme yang dapat menghentikan diri sendiri jika terjadi cacat produksi. Di sisi lain masalah banyaknya perubahan rancangan produk secara lebih jelas mengakibatkan banyaknya pengerjaan ulang. Jika perancang produk mengerjakan rancangannya secara benar dari awalnya, maka mereka dapat menghapuskan pemborosan dalam hal pembuatan rancangan produk.

7) Pemborosan pada proses berlebih

Pemborosan pada pemrosesan terjadi karena penggunaan teknologi yang kurang tepat atau rancangan produk yang kurang baik. Pada umumnya, pemborosan pada pemrosesan diakibatkan karena kegagalan melakukan sinkronisasi proses. Operator seringkali melakukan pekerjaannya pada bidang tertentu lebih teliti dari yang diisyaratkan. Oleh karena itu, penghapusan pemborosan pada pemrosesan sering dapat dicapai dengan pemikiran akal sehat

Sistem *kaizen* biasanya menghasilkan produksi sesuai dengan pesanan pelanggan dengan system produksi tarik (*pull system*) yang dibantu dengan menggunakan kartu kanban.

2) Memproduksi dalam jumlah kecil (*small lot size*)

Ciri khas lain adalah memproduksi dalam jumlah kecil sesuai dengan permintaan pelanggan akan menghemat biaya dan sumber daya selain menghilangkan persediaan barang dalam proses yang merupakan sejenis pemborosan yang dapat dihindari dengan menggunakan penjadwalan proses produksi selain itu juga menggunakan pola produksi campur merata (*Heijunka*) yang dimaksud *heijunka* adalah memproduksi bermacam-macam dalam satu lini produksi.

3) Menghilangkan pemborosan

Untuk menghindari pemborosan pada persediaan, pembelian dan penjadwalan dengan menggunakan system kartu kanban yang mendukung sistem produksi tarik, selain menghasilkan produksi dengan baik sejak awal yaitu pantang menerima, pantang memproses dan pantang menyerahkan produk cacat dengan bekerjasama dengan pemasok dengan persediaan yaitu mengurangi jumlah barang yang datang, menghilangkan persediaan penyangga, mengurangi biaya pembelian, memperbaiki penanganan bahan baku, tercapainya persediaan dalam jumlah kecil dan mendapatkan pemasok yang dapat dipercaya.

4) Memperbaiki aliran produksi

Penataan produksi dilakukan dengan berpedoman pada lima disiplin di tempat kerja yaitu 5-S/5-R yang antara lain : *Seiri* atau Ringkas (pemisahan) yaitu disiplin ditempat kerja dengan cara melakukan pemisahan berbagai alat atau

komponen diletakkan masing-masing sehingga untuk mencari komponen yang diperlukan akan lebih mudah. *Seiton* atau Rapi (penataan) yaitu disiplin ditempat kerja dengan melakukan penyimpanan fungsional dan membuang waktu untuk mencari barang. *Seiso* atau Resik (pembersihan) yaitu disiplin ditempat kerja dengan melakukan pembersihan sebagai pemeriksaan dan tingkat kebersihan. *Seiketsu* atau Rajin (pemantapan/perawatan) yaitu manajemen visual dan pemantapan 5-S seperti pemberian tanda, pengumuman, label, pengaturan kabel, kode, dsb. *Shitsuke* (pembiasaan) yaitu pembentukan kebiasaan dan tempat kerja yang berdisiplin.

5) Menyempurnakan kualitas produk

Salah satu untuk menyempurnakan kualitas produk dengan melihat prinsip manajemen yaitu memelihara pengendalian proses dan membuat semua orang bertanggungjawab terhadap tercapainya mutu, meningkatkan pandangan manajemen terhadap mutu, pengendalian mutu produk yang terpenuhi dengan tegas, memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengadakan pengendalian mutu produk, menghendaki koreksi terhadap cacat produk oleh karyawan, tercapai komitmen terhadap pengendalian mutu jangka panjang.

6) Orang-orang yang tanggap

Penerapan sistem *kaizen* ini tidak lagi menggunakan pilar keuangan, pemasaran, SDM, tapi menggunakan lintas fungsi atau lintas disiplin sehingga seluruh karyawan harus menguasai seluruh bidang dalam perusahaan sesuai dengan jenjang dan kedudukannya dan kesalahan dalam proses selalu ditandai dengan menyalanya lampu andon dan proses dihentikan dan seluruh karyawan terfokus pada perbaikan yang terkenal dengan istilah *jidoka* yaitu semua karyawan

bertanggung jawab terhadap tercapainya produk yang baik dan mencegah terjadi kesalahan.

7) Menghilangkan ketidakpastian

Untuk menghilangkan ketidakpastian dengan pemasok dengan cara menjalin hubungan abadi dan memiliki satu pemasok yang letak lokasi berdekatan dengan perusahaan yang masih kerabat dengan pemilik perusahaan, sedang dalam proses produksi dengan cara menerapkan sistem produksi tarik dengan bantuan kartu kanban dan produksi campur merata (*Heijunka*)

8) Penekanan pada pemeliharaan jangka panjang

Karakteristik pemeliharaan dengan berpegang pada kontrak jangka panjang, memperbaiki mutu, fleksibilitas dalam mengadakan pemesanan barang, pemesanan dalam jumlah kecil yang dilakukan berkali-kali, mengadakan perbaikan secara terus menerus dan berkesinambungan.

1.5 Tujuan Dan Manfaat Penerapan *Kaizen*

Tujuan dan keuntungan penerapan *kaizen* menurut masaaki imai (1996), antara lain ;

- 1) Menghindari biaya yang tersembunyi yang berasal dari 7 pemborosan (*seven waste*) dalam proses produksi.
- 2) Memberikan nilai tambah pada operasional produksi sehingga dapat meningkatkan kualitas produk dengan biaya terendah dan memperpendek waktu pengiriman kepada pelanggan.
- 3) Dapat melakukan perubahan dalam waktu yang relatif singkat dan biaya yang rendah.

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penerapan teori *Kaizen* dapat berupa:

- 1) Setiap orang akan mampu menemukan masalah dengan cepat.
- 2) Setiap orang akan memberikan perhatian dan penekanan pada tahap perencanaan.
- 3) Mendukung cara berfikir yang berorientasi proses.
- 4) Setiap orang berkonsentrasi pada masalah-masalah yang lebih penting dan mendesak untuk diselesaikan.
- 5) Setiap orang akan berpartisipasi dalam membangun sistem yang baru.

2. REWARD (Penghargaan)

2.1 Pengertian Reward (Penghargaan)

Pengertian *reward* menurut Byars dan Rue, (2000) dalam organisasi *reward* sistem ditetapkan tipe *reward* apa yang akan digunakan dalam organisasi termasuk hal pendistribusian kepada para karyawan. Menurut Hasibuan, (2007) *reward* atau penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Sedangkan menurut Kurnianingsih dan Indriantoro, (2001) sistem penghargaan adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pembayaran tetap saja dan pembayaran tetap ditambah variabel yang jumlahnya ditentukan berdasarkan kinerja manajerial. Mulyadi dan Setyawan, (2001) sistem penghargaan merupakan salah satu alat pengendali penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personelnnya agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personel secara

individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personel secara pribadi).

Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang) Dessler, (2005). Penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi karyawan, karena bagi individu atau karyawan besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat Sulistiyani dan Rosidah (2003).

Berdasarkan keterangan di atas, maka dapat dijelaskan bahwa penghargaan merupakan alat penting yang digunakan oleh organisasi untuk membangkitkan motivasi karyawan dalam bertindak demi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2 Pembagian *Reward* (Penghargaan)

Menurut Mahsun (2006), pada dasarnya ada dua tipe pembagian *reward* :

2) *Social Reward*

Social reward adalah pujian dan pengakuan diri dari dalam dan luar organisasi, yang merupakan faktor *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial materi, dan piagam penghargaan.

2) *Psychic Reward*

Psychic Reward datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *selfsatisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai, *psychic reward* adalah *instrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagian bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Herzberg Mangkunegara (2006) juga berpendapat sama bahwa ada faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Termasuk faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja tanggung jawab, dan kemajuan. Termasuk didalamnya adalah hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, tehnik supervisor, kebijakan administrasi, kondisi kerja, dan kehidupan pribadi.

2.3 Fator-Faktor Yang Mempengaruhi *Reward*

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan *reward* (penghargaan) menurut Nawawi (1999) ;

- 1) Konsistensi Internal yang kadang-kadang disebut dengan keadilan internal merujuk kepada pekerjaan atau tingkat keahlian didalam sebuah perusahaan, yang membandingkan kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan perkataan lain konsistensi internal merupakan penetapan pemberian *reward* (penghargaan) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan. Untuk itu perlu maka perlu dilakukan analisa jabatan (*job analisis*), uraian pekerjaan/tugas (*job description*), evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) dan *job structure* untuk menentukan besarnya imbalan untuk tiap-tiap jenis pekerjaan. Konsistensi internal menjadi salah

satu faktor yang menentukan semua tingkatan imbalan pekerjaan yang sama, maupun semua pekerjaan yang berbeda. Pada kenyataannya, perbedaan penghargaan yang diberikan sesuai kinerja masing-masing karyawan merupakan salah satu kunci yang menantang para manajer.

- 2) Kompetisi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.
- 3) Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Penghargaan dapat ditetapkan berdasarkan senioritas, prestasi kerja, panduan insentif, dan program yang ada di dalam perusahaan.
- 4) Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

2.4 Indikator *Reward*

Menurut Siagian (2006) rasa keadilan dapat membuat karyawan menjadi puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Apabila hal ini dapat terwujud, bukan hanya tujuan perusahaan yang tercapai, namun kebutuhan karyawan juga akan terpenuhi.

1) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri yaitu karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik, peluang untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab menunjukkan kecenderungan untuk senang atas pekerjaan. Bila perusahaan mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka akan memperoleh banyak sekali keuntungan, antara lain; Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, perpindahan karyawan dapat diperkecil, produktivitas kerja dapat ditingkatkan, ongkos per-unit dapat diperkecil.

2) Upah

Upah yang merupakan hal yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, namun kepuasan itu tidak semata-mata karena upah. Karena upah merupakan dasar untuk mendapatkan kepuasan selanjutnya. pemenuhan upah. Kategori keberhasilan *reward* dan *punishment* juga dapat dilihat kemampuan pimpinan memenuhi dan memanfaatkan sumber daya secara maksimal. Adanya peningkatan efisiensi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia melalui pembagian tanggung jawab yang jelas, dan transparan, adalah salah satu indikator yang penting. Selain itu tumbuhnya kemandirian dan kurangtergantungan dikalangan karyawan perusahaan, bersifat aktif dan proaktif, serta memiliki jiwa kewirausahaan tinggi, juga merupakan indikator terpenuhinya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan selanjutnya.

3) Peluang Promosi

Peluang promosi akan mempengaruhi kepuasan kerja, karena itu merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan yang dilakukan untuk karyawan tersebut. Kategori keberhasilan sistem *reward* dan *punishment* dapat dilihat dari kesempatan untuk promosi jabatan ke jenjang yang lebih baik. Adanya kesiapan karyawan untuk berkompetisi secara sehat dengan karyawan lain dalam kesempatan untuk promosi, upaya dan inovatif dengan dukungan pimpinan merupakan indikator keberhasilan sistem *reward* dan *punishment*.

4) Pengawasan

Pengawasan situasi kerja sama yang ditunjukkan oleh pengawas akan memiliki pengaruh pada kepuasan kerja. Kategori keberhasilan *reward* dapat dilihat dari terintegrasinya pengawasan. Adanya peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui kemandirian dan inisiatif pengawas karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia.

5) Rekan Kerja

Rekan kerja, secara alami kondisi rekan kerja akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Kepuasan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana kerja sama antara rekan kerja karyawan didalam melaksanakan tugas, sebaliknya yang di kategorikan sistem *reward* dapat dilihat pada adanya kerja sama, baik sesama karyawan maupun antara karyawan dengan atasan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

2.5 Tujuan Pemberian *Reward* (Penghargaan)

Tujuan manajemen *reward*, yang utama adalah *to attract, retain* dan *motivate*. (Menarik, mempertahankan dan memotivasi). Manajemen *reward* harus mampu menarik calon karyawan yang diinginkan untuk bergabung ke dalam perusahaan. Gaji yang kompetitif yang dikemas dalam sistem *reward* yang baik adalah faktor penting yang mempengaruhi keputusan seorang calon karyawan untuk bergabung ke dalam suatu perusahaan.

Reward bertujuan pula untuk mempertahankan karyawan perusahaan dari incaran perusahaan lain. *Reward* yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan lain. Tujuan selanjutnya dari manajemen *reward* adalah memotivasi. Sistem *reward* yang baik harus mampu meningkatkan motivasi, mendorong kompetisi yang sehat dan meningkatkan produktifitas kerja. Sebaliknya, *reward* yang tidak memotivasi hanya akan menambah biaya gaji tanpa peningkatan yang berarti pada produktifitas kerja. Gaji besar tapi “sama rata sama rasa” hanya akan menghabiskan biaya dan men-demotivasi karyawan memiliki produktif tinggi. Suatu *reward* (penghargaan) yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada para karyawan agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian penghargaan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivits dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Untuk dapat efektif, sistem penghargaan organisasional harus menyediakan 4 hal, yaitu:

- 1) Tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar perusahaan.
- 2) Kesamaan dengan pasar tenaga kerja eksternal.
- 3) Kesamaan didalam organisasi.
- 4) Perlakuan yang berdasarkan kebutuhan individual terhadap setiap anggota organisasi.

Norma ekuitas adalah hal yang penting bagi sistem penghargaan. Jika karyawan tidak memperolehnya, maka cenderung akan mengurangi sumbangsih mereka atau bahkan keluar dari perusahaan tersebut. Jadi, sistem penghargaan dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan dan mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif. Dimana sistem penghargaan harus mencerminkan *win-win result*, bagi karyawan dan perusahaan.

3. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

3.1 Pengertian Total Quality Management

Total Quality Management Menurut Purnama, (2006) adalah sistem terstruktur dengan serangkaian alat, teknik, dan filosofi yang didisain untuk menciptakan budaya perusahaan yang memiliki fokus terhadap konsumen, melibatkan partisipasi aktif pekerja, dan perbaikan kualitas terus-menerus dengan tujuan agar sesuai dengan harapan konsumen. Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001) mengatakan *total quality management* adalah inovasi manajerial yang menekankan komitmen total organisasi kepada pelanggan dan untuk terus-menerus melakukan perbaikan setiap proses melalui penggunaan pendekatan pemecahan masalah, digerakkan oleh data, didasarkan pada pemberdayaan

kelompok- kelompok dan tim-tim karyawan. Pengertian *total quality management* secara rinci, Handoko, (1998) :

1) Pengertian Total

Menunjukkan bahwa *total quality management* merupakan strategi organisasional menyeluruh yang melibatkan semua jenjang dan jajaran manajemen dan karyawan. Setiap orang terlibat dalam proses *total quality management*. Lebih lanjut, kata “*total*” berarti bahwa *total quality management* mencakup tidak hanya pengguna akhir dan pembeli eksternal saja, tetapi juga pelanggan internal, pemasok bahkan personalia yang mendukung.

2) Pengertian Kualitas

Bukan berarti sekedar produk bebas cacat, tetapi *total quality management* lebih menekankan pelayanan kualitas. Kualitas didefinisikan oleh pelanggan, bukan organisasi atau manajer departemen pengendalian kualitas.

Kenyataan bahwa ekspektasi pelanggan bersifat individual, tergantung pada latar belakang sosial ekonomis dan karakteristik demografis, mempunyai implikasi penting : kualitas bagi seorang pelanggan mungkin tidak sama bagi pelanggan lain. Tantangan *total quality management* adalah menyajikan kualitas bagi pelanggan.

3) Pengertian Manajemen

Mengandung arti bahwa *total quality management* merupakan pendekatan manajemen, bukan pendekatan teknis pengendalian kualitas yang sempit. Pendekatan *total quality management* sangat berorientasi pada manajemen orang. Implementasi *total quality management* mensyaratkan berbagai perubahan organisasional dan manajerial total dan fundamental, yang mencakup misi, visi,

orientasi strategi, dan berbagai praktek manajemen vital lain. Sedangkan menurut Hardjosoedarmo (2004) *total quality management* merupakan pendekatan yang seharusnya dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produk, menekan biaya produksi dan meningkatkan produktivitas karyawan. Implementasi *total quality management* juga berdampak positif terhadap biaya produksi dan terhadap pendapatan, Gaspersz, (2005).

3.2 Unsur – Unsur *Total Quality Management*

Menurut Nasution (2004) dalam penerapan *Total Quality Management* , ada 10 unsur utama yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis (1994) dijelaskan sebagai berikut ;

1) Fokus pada pelanggan

Dalam *Total Quality Management* , baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2) Obsesi terhadap kualitas

Dengan adanya kualitas yang telah ditetapkan, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada tiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif untuk melakukan segala sesuatunya dengan lebih baik.

3) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah diperlukan dalam penerapan *total quality management*, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.

4) Komitmen jangka panjang

Total Quality Management merupakan suatu paradig baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu, dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu, komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses.

5) Kerjasama tim (Teamwork)

Dalam organisasi yang menerapkan *Total Quality Management*, kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintahan, dan masyarakat sekitarnya.

6) Perbaikan sistem secara berkesinambungan (*continuous improvement*)

Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem / lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat semakin meningkat.

7) Pendidikan dan pelatihan

Dalam menerapkan *Total Quality Management*, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental untuk dapat berkembang dan bersaing dengan perusahaan lain, apalagi dalam era persaingan global.

8) Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.

9) Kesatuan tujuan

Agar *Total Quality Management* dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian, setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.

10) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan *Total Quality Management*. Menurut Tjiptono dan Anastasia, (2003) Tujuan pelibatan dan pemberdayaan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk memberikan *customer value*.

3.3 Prinsip *Total Quality Management*

Diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Dalam bukunya, Nasution (2005), menurut Hensler dan Brunell (dalam Scheuing dan Christopher, 1993 : 165-166), ada empat prinsip utama dalam *Total Quality Management* yang dijelaskan sebagai berikut :

1) Kepuasan Pelanggan

Dalam *Total Quality Management*, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan oleh pelanggan. Srimindarti, (2012) mengemukakan bahwa, Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu,

kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipenuhi dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan dan ketepatan waktu. Oleh karena itu, segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan.

2) Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang menerapkan *Total Quality Managemnt*, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas yang khas. Dengan demikian, karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai. Oleh karena itu, setiap orang dalam organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3) Manajemen Berdasarkan Fakta

Prinsip ini menekankan bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*). Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini. Pertama prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan di semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, maka manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital. Kedua, konsep variasi atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem

organisasi. Dengan demikian, manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4) Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep ini terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

3.4 Indikator *Total Quality Management*

Indikator *Total Quality Management*, menurut Flynn (1994) dan dikembangkan oleh Martinez-Lorente (2000), antara lain :

1) *Top Management Support*

Top management support merupakan salah satu penentu utama kesuksesan pelaksanaan *Total Quality Management* sukses. *Top management* senantiasa menjadi pioner dalam penerapan dan pendorong pendekatan *Total Quality Management*. *Top Management* senantiasa bertanggung jawab penuh atas produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. *Top Management* senantiasa menjadi pemimpin yang dapat memberikan motivasi kepada semua karyawan.

2) *Quality information*

Informasi tentang kualitas harus tersedia dan informasi harus menjadi bagian dari sistem manajemen. Catatan tentang indikator kualitas harus disimpan, termasuk scrap, pengerjaan ulang dan biaya kualitas.

3) *Process management*

Proses manajemen adalah suatu pendekatan sistematis di mana semua sumber daya suatu perusahaan digunakan dengan efisien dan efektif untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

4) *Product design*

Semua departemen harus berpartisipasi dalam proses desain dan bekerja sama untuk mencapai desain produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, sesuai dengan teknis, kendala teknologi dan biaya perusahaan.

5) *Workforce management*

Manajemen tenaga kerja memiliki panduan tentang prinsip-prinsip: pelatihan, pemberdayaan pekerja dan kerja sama tim. Rencana yang memadai untuk rekrutmen karyawan dan pelatihan karyawan harus dilaksanakan dan pekerja mempunyai keterampilan atau kemampuan untuk berpartisipasi dalam proses perbaikan.

6) *Supplier involment*

Kualitas adalah faktor yang lebih penting daripada harga dalam memilih supplier. Hubungan jangka panjang dengan supplier harus ditetapkan dan perusahaan harus bekerja sama dengan supplier untuk membantu meningkatkan kualitas produk atau jasa.

7) *Customer involment*

Kebutuhan pelanggan dan kepuasan mereka harus selalu diingat oleh semua karyawan. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan tingkat kepuasan pelanggan.

8) *Employee empowerment*

Pengukuran spesifik mengenai pemberdayaan karyawan mencakup tingkat lintas departemen (lintas fungsi) dan kerjasama tim yang digunakan; tingkat otonomi karyawan dalam pengambilan keputusan, tingkat interaksi karyawan dengan pelanggan, dan sejauh mana sistem usulan karyawan yang digunakan, Powell (1995).

3.5 Tujuan dan Manfaat Penerapan *Total Quality Management*

Dalam menerapkan *total quality management*, suatu organisasi harus berkonsentrasi pada 8 elemen kunci : etika, integritas (kejujuran), kepercayaan, *training* (pelatihan), *team work* (kerja tim), *leadership* (kepemimpinan), *recognition* (pengakuan), komunikasi. *Total Quality Management* merupakan suatu sistem manajemen dengan tujuan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan, atau dengan kata lain *Total Quality Management* dimaksudkan untuk dapat memproduksi barang dan atau jasa yang berkualitas tinggi dengan metode yang memadukan keterampilan manajerial dan operasional secara efektif dan efisien, sehingga dapat menimbulkan kepuasan bagi semua pihak yaitu tenaga kerja, perusahaan, dan pelanggan.

Sedangkan manfaat dari penerapan *Total Quality Management* ialah :

- 1) TQM membuat perusahaan berfokus pada keinginan pasar.
- 2) TQM menginspirasi pekerja untuk memberikan mutu terbaik dalam setiap aktifitas.
- 3) TQM menyalurkan prosedur yang penting untuk memperoleh hasil yang unggul.

- 4) TQM membantu untuk secara kontinyu menguji semua proses untuk membuang hal yang tidak diperlukan dan hal yang tidak produktif.
- 5) TQM mendukung perusahaan untuk benar-benar mengerti persaingan yang ada dan untuk membangun strategi perang yang efektif.
- 6) TQM membantu untuk membangun prosedur yang baik untuk komunikasi dan menghargai kerja yang baik.
- 7) TQM membantu untuk mengulas proses apa yang diperlukan untuk membangun strategi perkembangan secara kontinyu.

4. KINERJA KARYAWAN

4.1 Pengertian kinerja karyawan

Kinerja dapat mempengaruhi proses produksi dalam suatu perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan perusahaan tersebut.

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Wilson Bangun (2012) Kinerja (*performace*) adalah hasil perkerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan perkerjaan (*job requirement*). Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses, Nurlaila (2010). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan, Luthans (2005). Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai. Kinerja merupakan prestasi

kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan, Dessler (2000).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama, Rivai dan Basri (2005). Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas penulis menyimpulkan kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut yang mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku.

4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono, 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Sedangkan minat suatu valensi atau sikap.

2) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja

Kejelasan dan penerimaan atas kejelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaan, maka makin banyak energi yang dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.

3) Tingkat motivasi pekerja

Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

4.3 Indikator kinerja karyawan

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Robbins, (2006) ;

1) Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) 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.

4) Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian.

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6) Komitmen kerja.

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

4.4 Tujuan penilaian kinerja karyawan

Tujuan penilaian kinerja menurut Riani (2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1) Tujuan Evaluasi. Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

a. Telaah Gaji.

Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.

b. Kesempatan Promosi.

Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2) Tujuan Pengembangan

- a. Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b. Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.

B. Penelitian Terdahulu

Secara ringkas penelitian-penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

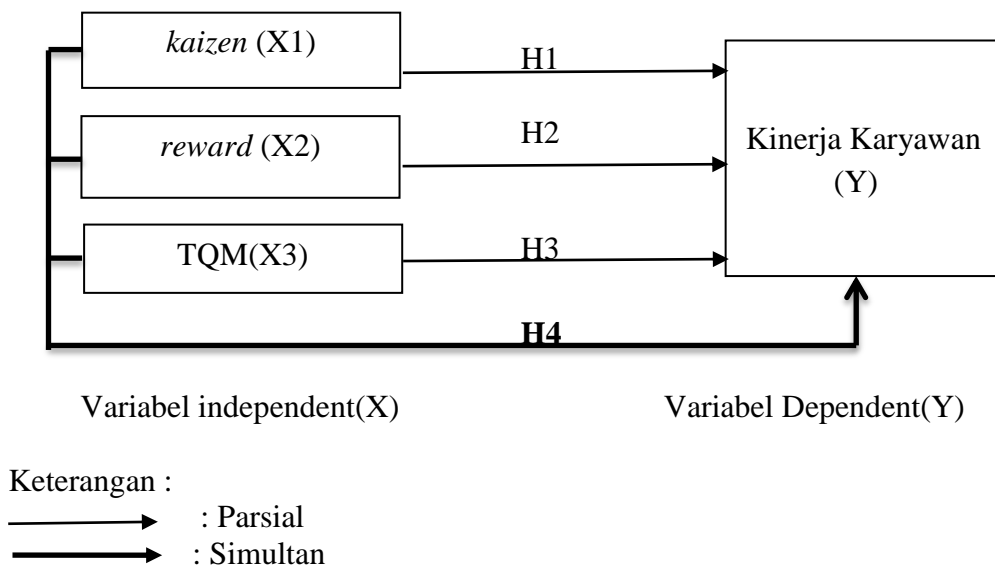
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Lestari (2010)	X: sistem kerja <i>kaizen</i> Y: kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem kerja <i>kaizen</i> terhadap kinerja karyawan
2	Yadi (2012)	X : <i>Reward</i> Y : Kinerja Karyawan	Analisis regresi berganda	Kelima variabel yang meliputi kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, <i>reward</i> (penghargaan), aktualisasi diri, memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan
3	Zulaika (2008)	X: Penerapan TQM Y: kinerja karyawan	Analisis regresi berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>total quality management</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan

Sumber data sekunder ,2016

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiono, (2010) kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti.



Gambar 2.4. Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan gambar 2.4 tersebut diatas dapat diberi penjelasan sebagai berikut:

Perwujudan sistem kerja berlandaskan falsafah *kaizen* dilakukan dengan mendorong semua perangkat perusahaan untuk menyumbangkan saran-saran, ide-ide, dan pendapat untuk kemudian saran tersebut dipertimbangkan dan diterapkan sehingga mampu meningkatkan standar kerja yang berlaku. Dalam penelitian ini penerapan *Total Quality Management* diposisikan sebagai variabel independen, dimana variabel ini mempengaruhi baik secara positif maupun negatif terhadap variabel dependen. Apabila *Total Quality Management* dapat diterapkan secara efektif dalam suatu perusahaan, maka kinerja manajerial secara otomatis juga

akan meningkat. Sedangkan sistem penghargaan dalam penelitian ini merupakan variabel moderating yang mempunyai efek kesatuan hubungan pada variabel *Total Quality Management* sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Menurut Mulyadi dan Setiawan (2000), *reward* atau penghargaan juga meningkatkan motivasi karyawan terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu karyawan dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka. Hanya dengan mengatakan kepada karyawan bahwa kualitas adalah penting tidak akan berdampak terhadap perilaku karyawan terhadap kualitas. Namun, jika dikatakan kepada personel bahwa ukuran kualitas merupakan faktor penting dalam menentukan kenaikan gaji/upah, bonus, dan kenaikan pangkat, maka hal ini akan meyakinkan mereka tentang beberapa kualitas dalam pekerjaan mereka.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris, Sugiyono (2010). Hipotesis sengaja dibuat untuk mengarahkan penelitian pada tujuan semula (perumusan), adapun hipotesis pada penelitian ini adalah:

H1: diduga terdapat pengaruh antara sistem kerja *kaizen* terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.

H2: diduga terdapat pengaruh antara *reward* terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki.

H3: diduga terdapat pengaruh antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki.

H4: diduga terdapat pengaruh antara system kerja *kaizen*, *reward*, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan ialah eksplanatori, menurut Sugiyono, (2010) penelitian eksplanatori (*explanatory research*) ialah penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis, didalam orientasi mengandung diskripsi tetapi lebih fokus pada hubungan dan pengaruh antar variabel.

Sesuai pendapat Sugiyono tersebut fokus penelitian lebih pada pengaruh antar variabel, mengingat dalam penelitian ini lebih bersifat kausal (sebab-akibat). Sehingga dalam penelitian ada variabel independen (sebab) dan dependen (akibat), yang selanjutnya dicari seberapa besar pengaruh antar variabel tersebut.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan dengan mengambil lokasi pada perusahaan garmen PT.Sumber Bintang Rejeki yang beralamat di jalan raya Tegalpanas jimbaran KM.1, Dusun Secang, RT.01 RW.01, Desa Samban, Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang.

Lokasi tersebut dipilih sebagai tempat penelitian dengan alasan sebagai berikut;

1) Alasan Obyektif

Untuk mengetahui pengaruh sistem kerja *kaizen*, *reward*, dan penerapan *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.

2) Alasan Subyektif

Peneliti merupakan karyawan yang bekerja pada PT.Sumber Bintang Rejeki dan bertempat tinggal tidak jauh dari perusahaan tersebut sehingga memudahkan dalam penelitian.

C. Variabel Penelitian

Variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari rangkaian obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan, Sugiyono (2010). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*).

1) Variabel bebas (*independent variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (*dependent*), Sugiyono (2010) adapun yang menjadi variabel bebas dalam penelitian adalah sistem kerja *kaizen* (X1), *Reward* (X2), penerapan *Total Quality Management* (X3).

2) Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas, Sugiyono (2010), variabel terikat yang digunakan pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

Tabel 3.1
Indikator Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Skala	Kepustakaan
Sistem kerja <i>kaizen</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghasilkan produk sesuai dengan jadwal yang didasarkan pada permintaan pelanggan. 2. Memproduksi dalam jumlah kecil (small lot size) 3. Menghilangkan pemborosan. 4. Memperbaiki aliran produksi 5. Menyempurnakan kualitas produk 6. Adanya orang-orang yang tanggap 7. Menghilangkan ketidakpastian 8. Penekanan pada pemeliharaan jangka panjang 	Likert Interval 1s/d5	masaaki imai (1986)
<i>Reward</i> (penghargaan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri : karakteristik pekerjaan yang dimiliki, tugas yang menarik 2. Upah: yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja 3. Peluang promosi: merupakan bentuk lain dari pemberian penghargaan. yang dilakukan untuk karyawan tersebut. 4. Pengawasan: melalui kemandirian dan inisiatif pengawas karyawan dalam mengelola dan menggunakan sumber-sumber yang tersedia. 5. rekan kerja: akan sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan 	Likert Interval 1 s/d 5	Siagian (2006)

<i>Total Quality Management</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Top management support</i> 2. <i>Quality Information</i> 3. <i>Process management:</i> 4. <i>Product design</i> 5. <i>Workface management</i> 6. <i>Supplier involment</i> 7. <i>customer invlomen</i> 8. <i>employee empowerment</i> 	Likert Interval 1 s/d 5	Flynn (1994) Dikembangkan Martin-Lorente (2000)
Kinerja Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. kualitas 2. kuantitas 3. ketetapan waktu 4. efektivitas 5. kemandirian 	Likert interval 1 s/d 5	Robbins (2006)

D. Sumber data dan jenis data

1. Sumber Data

Sehubungan dengan permasalahan penelitian maka data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah ;

1) Data primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul data. Sumber data primer diperoleh dari responden melalui kuesioner dan dokumentasi yang dicatat oleh peneliti langsung dari objek penelitian, Sugiyono (2010)

2) Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung kepada objek penelitian yang dapat berupa dokumen tertulis, buku, catatan, makalah, laporan, arsip, dan lain-lain terutama yang berkaitan dengan permasalahan penelitian, Sugiyono (2010).

2. Jenis Data

Guna mendukung dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut ;

1) Data kualitatif

Berupa data yang tidak dapat diukur dengan angka ataupun ukuran lain yang bersifat eksak yang berupa uraian kalimat. Data kualitatif diperoleh dari karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki yang berupa hasil kuesioner, gambaran umum organisasi, identitas responden dan lain-lain, Sugiyono (2010).

2) Data kuantitatif

Berupa angka-angka, skala-skala, tabel-tabel dan rumus yang banyak menggunakan matematika. Data kuantitatif menggunakan statistik. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian kuantitatif adalah validitas, reliabilitas, regresi linier berganda, determinasi, uji t , uji f , sugiyono, (2010).

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan, Sugiyono (2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan PT.Sumber Bintang Rejeki yang berjumlah 2035 karyawan pada tahun 2016.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2010). Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2010)

memberikan ukuran sampel untuk penelitian yaitu ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah 30 sampai 500 responden. Ditinjau dari banyak anggota populasi yang terbatas (relatif kecil), maka menurut Usman dan Akbar (2011) sampel dapat menggunakan seluruh anggota populasi yang disebut dengan (sampel total atau sensus). Besaran atau ukuran sampel ini sampel sangat tergantung dari besaran tingkat ketelitian atau kesalahan yang diinginkan peneliti. Namun, dalam hal tingkat kesalahan, pada penelitian sosial maksimal tingkat kesalahannya adalah 5% (0,05). Makin besar tingkat kesalahan maka makin kecil jumlah sampel. Namun yang perlu diperhatikan adalah semakin besar jumlah sampel (semakin mendekati populasi) maka semakin kecil peluang kesalahan generalisasi dan sebaliknya, semakin kecil jumlah sampel (menjauhi jumlah populasi) maka semakin besar peluang kesalahan generalisasi. Untuk mengetahui ukuran sampel dapat menggunakan rumus Slovin Rumus Slovin, dalam Riduwan (2005) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : jumlah sampel

N: jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Sebuah perusahaan memiliki 2035 karyawan, dan akan dilakukan survei dengan mengambil sampel. Berapa sampel yang dibutuhkan apabila batas toleransi kesalahan 1%. Dengan menggunakan rumus Slovin :

$$n = N / (1 + N e^2) = 2035 / 1 + 2035x(0,1)^2 = 99,95$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 100 karyawan. Dari perhitungan sampel yang berjumlah 100 karyawan, peneliti menggunakan *simple random sampling* (sampel acak sederhana), teknik ini dikatakan sederhana karena cara pengambilan sampel dari semua anggota populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Sampel acak sederhana diberikan kepada semua karyawan PT. Sumber Bintang Rejeki dari berbagai departemen diantaranya departemen sewing, departemen packing, departemen preparation, departemen cutting, departemen gudang, departemen industrial engineering, departemen quality control, departemen mekanik, departemen general insurance dan departemen administrasi dari berbagai departemen tersebut kemudian kuesioner dibagikan secara acak sejumlah 100 kuesioner kepada karyawan PT. Sumber Bintang Rejeki.

F. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan salah satu komponen penelitian, artinya tanpa data tidak akan ada penelitian. Data dalam penelitian harus valid atau benar karena jika tidak valid maka akan menghasilkan informasi dan kesimpulan yang keliru atau salah. Oleh sebab itu diperlukan teknik pengambilan data secara benar. Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lain dalam penelitian yang dilakukan, Sugiyono (2010). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data melalui kuesioner dan dokumentasi yang dijelaskan sebagai berikut ;

1. Kuesioner (angket)

Kuesioner merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan menyebarkan angket berisi pertanyaan dan harus dijawab oleh responden yang merupakan karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki. Kuesioner disusun berdasarkan skala likert yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, Sugiyono (2012) dalam skala likert jawaban yang dikumpulkan dapat berupa pertanyaan positif maupun negatif dengan interval 1 sampai 5 dimana setiap item berupa pertanyaan dengan lima pilihan jawaban, yaitu ;

- a. Jawaban responden sangat setuju (SS) memperoleh skor 5.
- b. Jawaban responden setuju (S) memperoleh skor 4.
- c. Jawaban responden netral (N) memperoleh skor 3.
- d. Jawaban responden tidak setuju (TS) memperoleh skor 2.
- e. Jawaban responden sangat tidak setuju (STS) memperoleh skor 1.

2. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel berupa catatan, transkrip, arsip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain-lain, Noor (2011). Dokumentasi dari asal kata dokumen yang berarti data yang diperoleh dari data dokumentasi dapat dimanfaatkan untuk mengetahui, menafsirkan bahkan meramalkan.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah rancangan untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan dari sumber-sumber baik pengamatan dilapangan atau dari sumber

lain yang dapat disimpulkan atau diinformasikan kepada pihak lain. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, Sugiyono (2012), setelah data diperoleh dengan lengkap, sesuai dengan yang dibutuhkan kemudian dilakukan proses analisis data sebagai berikut;

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidak suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas suatu butir pertanyaan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul *Item-Total Statistic*. Kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dinilai dari *Correlated Item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel, jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid, Ghazali (2011). Nilai r -tabel dapat diperoleh melalui df (*degree of freedom*) = $n - k$, dimana n merupakan jumlah responden, dan k merupakan jumlah butir pertanyaan dalam suatu variabel. Alpha yang dipergunakan dalam penelitian adalah 5%.

uji validitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi *product moment*, dengan rumus;

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

n = jumlah sampel yang akan diteliti

r = nilai koefisien korelasi

x = variabel x (sitem kerja *kaizen* X1, *reward* X2, penerapan TQM X3)

y = variabel y (kinerja pegawai)

Σx = Total Jumlah dari Variabel X

Σy = Total Jumlah dari Variabel Y

Tabel 3.2 menunjukkan hasil uji validitas variabel sistem kerja *Kaizen* terhadap 5 kuesioner untuk 10 responden untuk mewakili.

Tabel 3.2
Uji Validitas variabel *Kaizen*

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.Q1	0,861	0,197	Valid
X1.Q2	0,615	0,197	Valid
X1.Q3	0,932	0,197	Valid
X1.Q4	0,879	0,197	Valid
X1.Q5	0,879	0,197	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.2 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada variabel sistem kerja *Kaizen* r hitung yang lebih besar dari r tabel (lampiran 23) pada taraf signifikan (α) 5%, maka pertanyaan dalam penelitian ini valid, sehingga semua butir pertanyaan dalam kuesioner layak digunakan sebagai instrumen untuk mengukur penelitian.

Tabel 3.3 menunjukkan hasil uji validitas variabel *Reward* terhadap 5 kuesioner untuk 10 responden untuk mewakili.

Tabel 3.3
Uji Validitas *Reward*

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X2.Q1	0,898	0,197	Valid
X2.Q2	0,680	0,197	Valid
X2.Q3	0,657	0,197	Valid
X2.Q4	0,704	0,197	Valid
X2.Q5	0,661	0,197	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.3 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada variabel *Reward* memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel (lampiran 23) pada taraf signifikan (α) 5%, maka pertanyaan dalam penelitian ini valid, sehingga semua butir pertanyaan dalam kuesioner layak digunakan sebagai instrumen untuk mengukur penelitian.

Tabel 3.4 menunjukkan hasil uji validitas variabel penerapan *Total Quality Management* terhadap 5 kuesioner untuk 10 responden untuk mewakili.

Tabel 3.4
Uji Validitas variabel *Total Quality Management*

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X3.Q1	0,873	0,197	Valid
X3.Q2	0,909	0,197	Valid
X3.Q3	0,873	0,197	Valid
X3.Q4	0,773	0,197	Valid
X3.Q5	0,774	0,197	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.4 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada variabel penerapan *Total Quality Management* memiliki r hitung

yang lebih besar dari r tabel (lampiran 23) pada taraf signifikan (α) 5%, maka pertanyaan dalam penelitian ini valid, sehingga semua butir pertanyaan dalam kuesioner layak digunakan sebagai instrumen untuk mengukur penelitian.

Tabel 3.5 menunjukkan hasil uji validitas variabel kinerja karyawan terhadap 5 kuesioner untuk 10 responden untuk mewakili.

Tabel 3.5
Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.Q1	0,960	0,197	Valid
Y.Q2	0,960	0,197	Valid
Y.Q3	0,833	0,197	Valid
Y.Q4	0,833	0,197	Valid
Y.Q5	0,894	0,197	Valid

Sumber: Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 3.5 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan pada variabel kinerja karyawan memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel (lampiran 22) pada taraf signifikan (α) 5%, maka pertanyaan dalam penelitian ini valid, sehingga semua butir pertanyaan dalam kuesioner layak digunakan sebagai instrumen untuk mengukur penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, Ghazali (2010). Program SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai (α) 0,70, Ghazali, (2011).

$$r_{11} = \left[\frac{n}{(n-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2}{\sigma_1^2} \right]$$

r_{11} = nilai reabilitas

n = banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma^2$ = jumlah varians skor tiap-tiap butir

σ_1^2 = varians total

Berdasarkan analisis uji reliabilitas menggunakan SPSS versi 16.00 diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3.6
Uji Reliabilitas semua variabel

Variabel	Chronbach's Alpha	N of Items	Keterangan
Sistem Kerja <i>Kaizen</i>	0,894	10	Reliabel
<i>Reward</i>	0,767	10	Reliabel
Penerapan TQM	0,888	10	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,939	10	Reliabel

Berdasarkan hasil uji statistik tabel 3.6 menunjukkan bahwa pertanyaan dalam kuesioner ini reliabel, karena mempunyai nilai *Chronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa butir pertanyaan yang digunakan akan mampu mendapatkan data yang konsisten apabila digunakan untuk diajukan kembali akan memperoleh jawaban yang relatif sama dengan jawaban sebelumnya.

3. Uji korelasi

Uji korelasi merupakan bagian dari teknik pengukuran asosiasi yang berguna untuk mengukur kekuatan hubungan dua variabel atau lebih. Korelasi tidak menunjukkan hubungan fungsional atau dengan kata lain analisis korelasi

tidak membedakan antara variabel bebas dengan variabel terikat, Ghazali (2011) koefisien korelasi positif terbesar = 1 dan koefisien negatif terbesar = -1 , sedangkan yang terkecil adalah 0. Untuk menentukan koefisien korelasi dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS. Interpretasi koefisien korelasi mengacu pada pendapat Sugiyono (2010) disajikan pada berikut ini :

Tabel 3.7
Interpretasi Koefisien Korelasi

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 - 0,1000	Sangat kuat

Sumber : Data Sekunder, 2016

3.1 Analisis Korelasi Sederhana

Korelasi sederhana digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara parsial antara satu variabel bebas dan satu variabel terikat serta untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi, Ghazali (2011). Koefisien korelasi sederhana menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara dua variabel.

Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara satu variabel terhadap satu variabel lain, menurut Usman dan Akbar (2011) dapat dihitung dengan rumus

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dimana ;

r_{xy} = Nilai koefisien korelasi

y = jumlah skor y

x = jumlah skor x

3.2 Analisis Korelasi Berganda

Korelasi berganda digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara simultan antara dua atau lebih variabel bebas dan satu variabel terikat serta untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi, Ghozali (2011). Penggunaan koefisien determinasi dalam korelasi tidak harus diinterpretasikan sebagai besarnya pengaruh antara variabel X terhadap Y, mengingat bahwa korelasi tidak sama dengan kausalitas. Dengan demikian jika tujuan riset hanya untuk mengukur hubungan maka sebaiknya berhenti saja di angka koefisien korelasi (R).

$$R_{y.x_1,x_2} = \sqrt{\frac{(r_{yx_1}^2 + r_{yx_2}^2) - (2r_{yx_1} \times r_{yx_2} \times r_{x_1x_2})}{(1 - r_{x_1x_2}^2)}}$$

Dimana ;

$R_{yX_1X_2}$ = koefisien korelasi ganda antara variabel X_1, X_2, X_3 secara bersamaan dengan variabel Y.

r_{yx_1} = koefisien korelasi X_1 dengan Y

r_{yx_2} = koefisien korelasi X_2 dengan Y

$r_{x_1x_2}$ = koefisien korelasi X_1, X_2, X_3

4. Uji Regresi

Regresi digunakan untuk mengukur pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y, Ghozali (2011). Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana dan analisis linier berganda yang diuraikan sebagai berikut ;

4.1 Regresi Linier Sederhana

Regresi Linier Sederhana merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh antara variabel sistem kerja *kaizen* (X1), *reward* (X2), dan penerapan *Total Quality Management* secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y).

Persamaan statistik dalam pengujian regresi linier sederhana sesuai pendapat, Prayitno (2012) dapat dituliskan sebagai berikut ;

$$Y = a + \beta X + e$$

Dimana ;

Y = variabel terikat adalah kinerja karyawan

X = variabel bebas adalah sistem kerja *kaizen*(X1), *reward*(X2), penerapan *total quality management*(X3)

A = bilangan konstanta

β = koefisien regresi

e = tingkat kesalahan yang ditolerir (*error*)

4.2 Regresi Linier Berganda

Regresi Linier Berganda merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel sistem kerja *kaizen* (X1), *reward* (X2), penerapan *Total Quality Management* (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

Persamaan statistik dalam pengujian regresi linier berganda sesuai pendapat Prayitno (2012) dapat dirumuskan sebagai berikut ;

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana ;

Y = variabel kinerja karyawan

X1 = variabel sistem kerja *kaizen*

X = variabel *reward*

X3 = variabel penerapan TQM

a = bilangan kostanta

$\beta_{1,2,3}$ = koefisien regresi

e = tingkat kesalaha yang ditolerir

4.3 Uji Koefisien Determinasi (adjusted R square)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel terikat. nilai koefisien deteminasi adalah nol dan satu. Nilai (R^2) yang terkecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas (sistem kerja *kaizen*, *reward* dan penerapan *total quality management*) dalam menjelaskan variasi-variabel terikat (kinerja karyawan) amat terbatas . begitu pula sebaliknya, nilai yang mendekati satu yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variebel terikat. Untuk mengetahui prosentase pengaruh variabel terikat terhadap variabel bebas perhitungan menggunakan program SPSS versi 16.00.

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel bebas yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan variabel bebas, maka (R^2) pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat. Oleh karena itu,banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai adjusted R Square pada saat mengevaluasi mana model regresi yang terbaik. Tidak seperti (R^2), nilai

adjusted R Square dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model , Ghozali (2011).

5. Pengujian Hipotesis

5.1 Uji t (parsial)

Uji t (parsial) digunakan untuk mengetahui tingkat signifikan antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Hipotesis Nol (H_0) mewakili kondisi *status quo*, atau kondisi yang sekarang diyakini kebenarannya, atau suatu pernyataan yang didasarkan pada teori atau konsep. Hipotesis Alternatif (H_a) adalah lawan dari pernyataan H_0 atau mewakili *claim* atau dugaan dari peneliti terhadap kemungkinan tidak berlakunya kondisi *status quo* atau kondisi saat ini sebagai bagian dari tujuan penelitian yang hendak diraih, Berenson et l (2006).

Adapun langkah-langkah uji t (parsial) sebagai berikut :

- 1). Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata (α) = 5% (uji dua arah = 2,5%)
 - a. $H_0 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *kaizen* ,*reward*, penerapan *total quality management*) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
 - b. $H_a : \beta_1 \beta_2 \beta_3 \neq 0$ ada pengaruh antarra variabel bebas (sistem kerja *kaizen*, *reward*, penerapan *Total Quality Management*) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- 2). Nilai t_{hitung} dengan tingkat signifikasi $\alpha = 0,05$ hasil pengolahan dengan program SPSS.
- 3). Derajat kebebasan dengan $df = n - k - 1$ untuk mencari t tabel.

4). Kesimpulan

- a. Apabila $-t_{hitung} < -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tingkat sig $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a , artinya ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *kaizen*, *reward*, penerapan *Total Quality Management*) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- b. Apabila $-t_{hitung} > -t_{tabel}$ atau $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan tingkat sig $> 0,05$ maka H_0 diterima atau menolak H_a , artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *Kaizen*, *Reward*, penerapan *Total Quality Management*) secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

5). Gambar uji t (parsial)



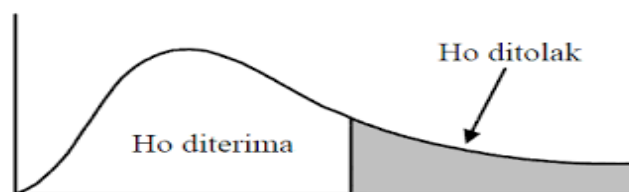
Gambar 3.1. uji t parsial

5.2 Uji f (simultan)

Uji f (simultan) digunakan untuk mengetahui ada atau tidak tingkat signifikansi antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Adapun langkah-langkah uji f (simultan) sebagai berikut;

- 1). Hipotesis yang diuji dengan taraf nyata (α) = 1% (uji satu arah)
 - a. $H_0 : \beta_1 \beta_2 \beta_3 = 0$ tidak ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *Kaizen*, *Reward*, penerapan *Total Quality Management*) simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).

- b. $H_a : \beta_1 \beta_2 \beta_3 > 0$ ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *Kaizen*, *Reward*, penerapan *Total Quality Management*) secara simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- 2). Nilai f hitung dengan tingkat signifikansi (α) = 0.05 hasil pengolahan dengan program SPSS.
- 3). Derajat kebebasan dengan $df = n - k - 1$ untuk mencari f tabel
- 4). Kesimpulan
- Apabila f hitung $< f$ tabel dan tingkat sig. $> 0,05$ maka H_0 diterima atau menolak H_a artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *Kaizen*, *Reward*, penerapan *Total Quality Management*) simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
 - Apabila f hitung $> f$ tabel dan tingkat sig. $< 0,05$ maka H_0 ditolak atau menerima H_a artinya ada pengaruh antara variabel bebas (sistem kerja *Kaizen*, *Reward*, penerapan *Total Quality Management*) secara simultan terhadap variabel terikat (kinerja karyawan).
- 5). Gambar uji f (simultan)



Gambar 3.2 uji f simultan

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Obyek Penelitian

Berdasarkan data yang terkumpul melalui kuesioner untuk penelitian ini yang dibagikan kepada sebanyak 100 responden yang berkerja sebagai karyawan di PT. Sumber Bintang Rejeki. Dari data-data hasil kuesioner tersebut kemudian dianalisis untuk mendapatkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang berkerja di PT.Sumber Bintang Rejeki yang berlokasi di Ungaran. Berikut ini adalah deskripsi mengenai identitas responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi (n)	Persentase (%)
a. Jenis Kelamin	1.Laki-Laki	15	15
	2.Perempuan	85	85
b.Pendidikan Terakhir	1.SD	0	0
	2.SMP	6	6
	3.SMA	90	90
	4.S1	4	4
c. Usia	1.< 20	30	30
	2.21-30	62	62
	3.31-40	8	8
d. Masa Kerja	1.< 2 Tahun	35	35
	2.3-4 Tahun	45	45
	3.> 5 Tahun	20	20

Sumber : Data primer yang diolah , 2017.

Berdasarkan Tabel 4.1 tentang karakteristik responden dijelaskan sebagai berikut :

- a. Responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 15 orang dan didominasi perempuan sebanyak 85 orang.
- b. Responden yang memiliki latar belakang pendidikan SMP sebanyak 6 orang, responden yang berpendidikan SMA sebanyak 90 orang dan yang berpendidikan Strata/Sarjana sebanyak 4 orang.
- c. Responden memiliki usia kurang dari 20 tahun sebanyak 30 orang, usia 21-30 tahun sebanyak 62 orang dan usia 31-40 sebanyak 8 orang.
- d. Responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 35 orang, masa kerja 3 sampai 4 tahun sebanyak 45 orang dan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 20 orang.

Langkah awal analisa dimulai dari analisa statistik deskriptif. Dalam analisa ini menyajikan tentang nilai *minimum*, *maximum*, *mean*, dan standar deviasi jawaban responden atas pertanyaan dalam kuesioner. Hasil statistik deskriptif berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 11 (hal.101) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja karyawan	100	18	25	22.27	1.340
Kaizen	100	19	24	21.08	1.269
Reward	100	19	25	22.80	1.385
TQM	100	20	25	22.55	1.480
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer yang diolah SPSS 16.00, 2017.

Pada tabel diatas menunjukkan jumlah responden (N) sebanyak 100 orang. Untuk variabel sistem kerja *Kaizen* (X1) nilai minimum sebesar 19 dan maksimum sebesar 24 dengan mean sebesar 21,08 dan standar deviasi sebesar 1,269 . Pada variabel pemberian *Reward* (X2) nilai minimum sebesar 19 dan maksimum 25 dengan mean sebesar 22,80 dan standar deviasi sebesar 1,385. Variabel penerapan *Total Quality Management* (X3) nilai minimum sebesar 20 dan nilai maksimum sebesar 25 dengan mean sebesar 22,55 dan standar deviasi sebesar 1,480. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan (Y) nilai minimum sebesar 18 dan nilai maksimum 25 dengan nilai mean sebesar 22,27 dan standar deviasi sebesar 1,340.

B. Analisis Data

1. Analisis Korelasi

1.1 Uji Analisis Korelasi Sederhana

Korelasi Sederhana digunakan untuk melihat atau menentukan seberapa besar hubungan antara satu variabel independen yaitu X dan satu variabel dependen atau Y. Hasil uji analisis korelasi sederhana berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 12 (hal.101) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.3
Hasil Uji Analisis Korelasi Sederhana

Correlations				
	Kinerja karyawan	Kaizen	Reward	TQM
Kinerja karyawan Pearson Correlation	1	.742**	.557**	.373**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	100	100	100	100

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

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas maka dapat diketahui bahwa :

- a. Korelasi antara *Kaizen* dengan kinerja karyawan. Nilai korelasi adalah positif 0,742. Besaran angka korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara *Kaizen* dan kinerja karyawan berada dalam kategori kuat dapat dilihat pada tabel 3.7 sementara nilai positif mengindikasikan pola hubungan antara *Kaizen* dengan kinerja karyawan adalah searah (semakin baik sistem kerja *Kaizen* maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan). Perolehan p hitung = $0,000 < 0,05$ yang menandakan bahwa hubungan yang terjadi adalah signifikan.
- b. Korelasi antara *Reward* dengan kinerja karyawan. Nilai korelasi adalah positif 0,557. Besaran angka korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara *Reward* dan kinerja karyawan berada dalam kategori sedang dapat dilihat pada tabel 3.7, sementara nilai positif mengindikasikan pola hubungan antara *Reward* dengan kinerja karyawan adalah searah (semakin tinggi *Reward* maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan). Perolehan p hitung = $0,000 < 0,05$ yang menandakan bahwa hubungan yang terjadi adalah signifikan.
- c. Korelasi antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan. Nilai korelasi adalah positif 0,373. Besaran angka korelasi menunjukkan bahwa korelasi antara *Total Quality Management* dan kinerja karyawan berada dalam kategori rendah dapat dilihat pada tabel 3.7, sementara nilai positif mengindikasikan pola hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan adalah searah (semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan). Perolehan

$p \text{ hitung} = 0,000 < 0,05$ yang menandakan bahwa hubungan yang terjadi adalah signifikan.

1.2 Uji Analisis Korelasi Berganda

Uji Korelasi Berganda digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan secara simultan antara dua atau lebih variabel bebas dan satu variabel terikat serta untuk mengetahui arah hubungan yang terjadi, Ghozali (2011). Hasil uji analisis korelasi berganda berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 13 (hal.102) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Hasil Uji Analisis Korelasi Berganda

Model Summary									
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	.758 ^a	.574	.561	.888	.574	43.109	3	96	.000

a. Predictors: (Constant), TQM, Kaizen, Reward

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017.

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas maka dapat diketahui bahwa nilai korelasi secara simultan antara sistem kerja *kaizen*, *reward*, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,758, artinya hubungan variabel *kaizen*, *reward*, dan penerapan *total quality management* terhadap kinerja karyawan berada dalam kategori kuat dimana semakin mendekati 1 maka korelasi semakin kuat sedangkan nilai positif mengindikasikan pola hubungan antara *kaizen*, *reward*, dan *total quality management* adalah searah (semakin tinggi variabel independen/X maka akan diikuti pula tingginya variabel dependen/ Y).

2. Analisis Regresi

2.1 Uji Analisis Regresi Sederhana

Uji Analisis regresi sederhana adalah analisis yang dipergunakan untuk mengetahui pengaruh dari satu variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y). Tabel 4.5 menunjukkan Hasil regresi *kaizen* dengan kinerja karyawan berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 14 (hal.102) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana
Antara *Kaizen* dengan Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.756	1.511		3.811	.000
	<i>Kaizen</i>	.783	.072	.742	10.951	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 persamaan regresi yang bisa dibentuk adalah :

$$Y = 5,756 + 0,742 \text{ kaizen} + e$$

Persamaan regresi diatas mempunyai makna bahwa koefisien *kaizen* adalah 0,742. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur garmen, itu berarti semakin baik sistem kerja *kaizen* maka kinerja karyawan akan meningkat.

Tabel 4.6 menunjukkan hasil regresi *Reward* dengan kinerja karyawan berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 15 (hal.103) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.6
 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana
 Antara *Reward* dengan Kinerja Karyawan

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.982	1.853		5.387	.000
	Reward	.539	.081	.557	6.644	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Berdasarkan Tabel 4.6 persamaan regresi yang bisa dibentuk adalah :

$$Y = 9,982 + 0,557 \text{ Reward} + e$$

Persamaan regresi diatas mempunyai makna bahwa koefisien *Reward* adalah 0557. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur garmen, jadi, semakin tinggi *reward* maka kinerja karyawan akan meningkat.

Tabel 4.7 menunjukkan hasil regresi penerapan *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 16 (hal.103) menemukan sebagai berikut:

Tabel 4.7
 Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana
 Antara penerapan TQM dengan Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14.660	1.918		7.643	.000
	TQM	.337	.085	.373	3.976	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Berdasarkan Tabel 4.7 persamaan regresi yang bisa dibentuk adalah :

$$Y = 14,660 + 0,373TQM + e$$

Persamaan regresi diatas mempunyai makna bahwa koefisien penerapan *Total Quality Management* adalah 0,373. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa penerapan *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur garmen, itu berarti semakin tinggi penerapan *Total Quality Management* maka kinerja karyawan meningkat.

2.2 Uji Analisis Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan antara dua atau lebih variabel independen (*Kaizen, Reward, TQM*) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) secara serentak, nilai R berkisar antara 0 sampai 1, nilai semakin mendekati 1 berarti hubungan yang terjadi semakin kuat, sebaliknya nilai semakin mendekati 0 maka hubungan yang terjadi semakin lemah. Tabel 4.8 menunjukkan hasil regresi *Kaizen, Reward, Total Quality Management* dengan

kinerja karyawan berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 17 (hal.104) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
	B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4.399	1.723	
	Kaizen	.677	.088	.641
	Reward	.203	.091	.210
	TQM	-.046	.077	-.051

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil analisis regresi berganda, persamaan regresi yang bisa dibentuk adalah :

$$Y = 4.399 + 0,641 X_1 + 0,210 X_2 - 0,051 X_3 + e$$

Dari hasil pengujian regresi diatas maka dapat diketahui bahwa :

- Koefisien *Kaizen* memberikan nilai sebesar 0,641 yang berarti bahwa jika sistem kerja *kaizen* semakin baik dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.
- Koefisien *Reward* memberikan nilai sebesar 0,210 yang berarti bahwa jika *Reward* semakin tinggi dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.
- Koefisien *Total Quality Management* memberikan nilai sebesar -0,051 yang berarti bahwa jika penerapan *Total Quality Management* menurun dengan asumsi variabel lain tetap maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

2.3 Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependennya. Nilai R^2 yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen, Ghozali (2011). Tabel 4.9 menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 18 (hal.104) menemukan sebagai berikut :

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.574	.561	.888

a. Predictors: (Constant), TQM, Kaizen, Reward

Sumber :Data Primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Berdasarkan Tabel 4.9 diperoleh angka R^2 (R Square) sebesar 0,561 atau (56,1%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (*Kaizen, Reward, Total Quality Management*) terhadap variabel dependen (Kinerja karyawan) sebesar 56,1%. Sedangkan sisanya sebesar 43,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Adjusted R Square adalah nilai *R Square* yang telah disesuaikan, nilai ini selalu lebih kecil dari *R Square* dan angka ini bisa memiliki harga negatif. Menurut Santoso (2001) bahwa untuk regresi dengan lebih dari dua variabel bebas digunakan $Adjusted R^2$ sebagai koefisien determinasi.

Standard Error of the Estimate adalah suatu ukuran banyaknya kesalahan model regresi dalam memprediksikan nilai Y. Dari hasil regresi di dapat nilai 888,00 , hal ini berarti banyaknya kesalahan dalam kinerja karyawan sebesar 888,00. Sebagai pedoman jika *Standard error of the estimate* kurang dari standar deviasi Y, maka model regresi semakin baik dalam memprediksi nilai Y.

3. Pengujian Hipotesis

3.1 Uji t (Pengujian Secara Parsial)

Uji t adalah suatu uji yang dilakukan untuk melihat bagaimana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Kriteria yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t tabel dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05. Jika nilai t-hitung lebih besar t-tabel dan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan jumlah sampel (n) adalah 100 dan jumlah variabel yang digunakan (k) sebanyak 4 dengan tingkat signifikansi 0,05, maka nilai t-tabel dalam penelitian ini adalah 1.98498 . Tabel 4.10 menunjukkan hasil uji t berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 19 (hal.105) menemukan sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Uji t

Coefficients ^a			
Model	Standardized Coefficients	T	Sig.
	Beta		
1 (Constant)		2.553	.012
Kaizen	.641	7.680	.000
Reward	.210	2.247	.027
TQM	-.051	-.602	.549

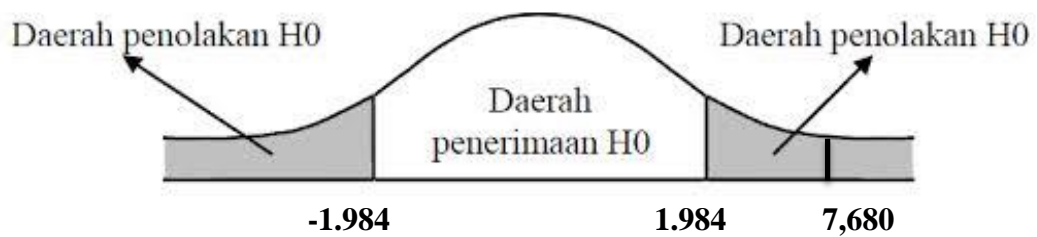
a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber :Data Primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017.

Dari hasil uji t Tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial sebagai berikut :

a. Hasil Pengujian Hipotesis Pertama (H 1)

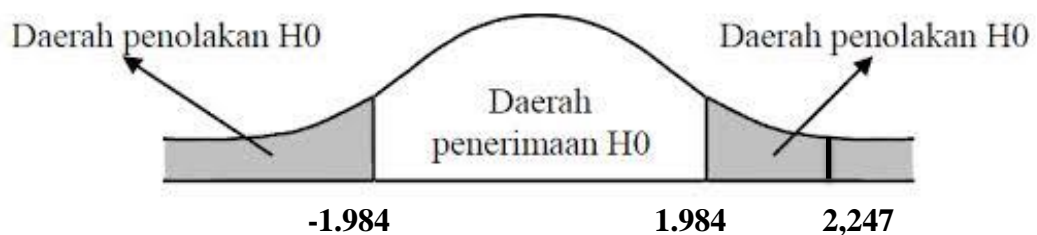
Dari data diatas pada tabel 4.10 diketahui bahwa *kaizen* didapatkan $p = 0,000$ ($p < 0,05$) artinya secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung 7,680 yang bernilai positif menunjukkan bahwa *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai t tabel distribusi t yang diperoleh adalah 1.98498 atau -1.98498 dan nilai t hitung sebesar 7,680 berada di daerah penolakan H_0 . Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima atau sistem kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.1 hasil uji t parsial (H1)

b. Hasil Pengujian Hipotesis Kedua (H 2)

Dari data diatas pada Tabel 4.10 diketahui bahwa *reward* didapatkan $p = 0,027$ ($p < 0,05$) artinya secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung 2,247 yang bernilai positif menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai t tabel distribusi t yang diperoleh adalah 1.98498 atau -1.98498 dan nilai t hitung sebesar 2,247 berada di daerah penolakan H_0 . Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima atau *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

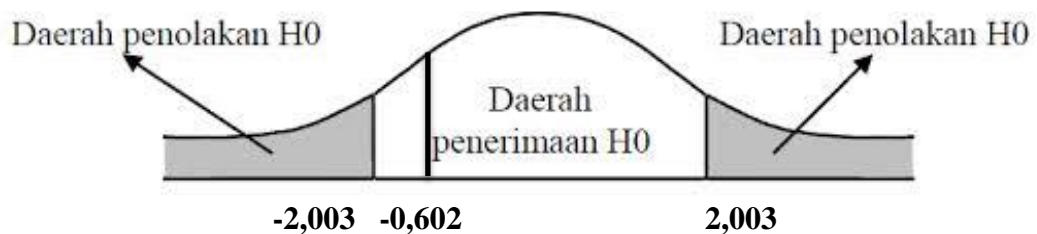


Gambar 4.2 hasil uji t parsial (H2)

c. Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga (H 3)

Dari data diatas pada Tabel 4.10 diketahui bahwa *total quality management* didapatkan $p = 0,549$ ($p > 0,05$) artinya secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai t hitung -0,602 yang bernilai negatif menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh negatif terhadap

kinerja karyawan, karena nilai signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan nilai t tabel distribusi t yang diperoleh adalah 1.98498 atau -1.98498 dan nilai t hitung sebesar -0,602 berada di daerah penerimaan H0. Dengan demikian H0 diterima dan H1 ditolak atau *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 4.3 hasil uji t parsial (H3)

3.2 Uji F (Uji Simultan)

Uji F adalah suatu uji yang dilakukan untuk melihat bagaimana seluruh variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersama-sama.). Tabel 4.11 menunjukkan hasil uji f berdasarkan program SPSS versi 16.00 sebagaimana lampiran 20 (hal.105) menemukan sebagai berikut :

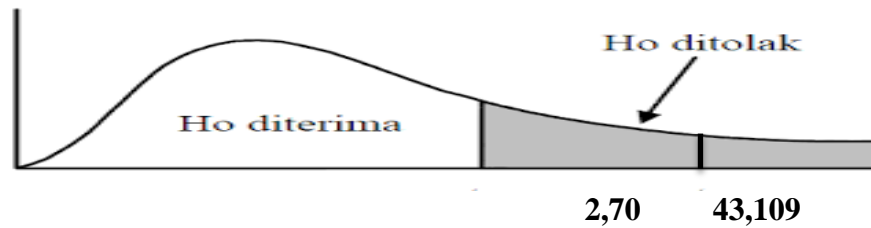
Tabel 4.11
Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.997	3	33.999	43.109	.000 ^a
	Residual	75.713	96	.789		
	Total	177.710	99			

a. Predictors: (Constant), TQM, Kaizen, Reward

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017



Gambar 4.4 hasil uji f simultan

Berdasarkan Tabel uji 4.11 diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($43,109 > 2,70$), maka H_0 ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara *kaizen*, *reward*, *total quality management* secara bersama-sama terhadap terhadap kinerja karyawan. Jadi, dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa *kaizen, reward, total quality management* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.

C. Pembahasan

Penelitian ini menguji apakah *kaizen*, *reward*, *total quality management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel *kaizen* dalam teori berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Semakin baik sistem kerja *kaizen* maka kinerja karyawan meningkat dan semakin tinggi *reward* maka kinerja karyawan meningkat. Dari hasil penelitian diperoleh nilai t_{hitung} variabel *kaizen* 7,680 yang bernilai positif menunjukkan bahwa *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ,jadi, semakin baik sistem kerja *kaizen* maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan, karena nilai signifikansi sebesar 0,000, dimana nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 karena lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima atau *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.. Hasil

penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lestari (2010) yang menyatakan bahwa sistem kerja *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel *reward* dalam teori berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi *reward* yang diberikan maka kinerja karyawan semakin tinggi. Dari hasil penelitian diperoleh nilai t hitung variabel *reward* 2,247 yang bernilai positif menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, jadi semakin tinggi *reward* yang diberikan maka akan diikuti peningkatan kinerja karyawan, karena nilai signifikansi sebesar 0,027, dimana nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 karena lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yadi (2012) yang menyatakan bahwa kelima variabel yang meliputi kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, *reward* (penghargaan), aktualisasi diri, memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan

Variabel *total quality management* dalam teori berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Semakin baik penerapan *total quality management* maka kinerja karyawan akan meningkat dan semakin buruk penerapan *total quality management* maka kinerja karyawan menurun. Dari hasil penelitian diperoleh nilai t hitung variabel *total quality management* -0,602 yang bernilai negatif menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, jadi, semakin baik penerapan *total quality management* maka

akan diikuti penurunan kinerja karyawan, karena nilai signifikansi sebesar 0,549, dimana nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 karena lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak atau *total quality management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berlawanan dengan teorinya, dalam hasil penelitian ini *total quality management* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini mungkin disebabkan dalam perbaikan manajemen secara total dari pihak perusahaan kepada karyawan tidak diikuti dengan baik dan penerapan *total quality management* kurang efektif karena masih terdapat kelemahan-kelemahan teknologi maupun penafsiran karyawan atas pesan yang diterima sulit dipahami. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Reza Graha Yanuar A (2013) yang menyatakan bahwa variabel *total quality management* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis keempat yang diajukan menyatakan bahwa *kaizen, reward, total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, dimana nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 karena lebih kecil dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *kaizen, reward, total quality management* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *kaizen, reward, total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam perusahaan manufaktur garmen yang diukur dengan *kaizen*, *reward*, *total quality management* mampu bersama-sama menjelaskan secara signifikan seberapa besar pengaruh terhadap kinerja perusahaan yang dalam hal ini diukur dengan penilaian kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Lestari (2010), Yadi (2012), Zulaikha (2008) yang menyatakan bahwa *kaizen*, *reward*, dan *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penelitian ini menjawab rumusan masalah penelitian yang menganalisis pengaruh sistem kerja *kaizen*, *reward* dan penerapan TQM terhadap kinerja karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki. Dapat disimpulkan bahwa:

1. Sistem kerja *kaizen* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai positif sebesar 7,68 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 maka *kaizen* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila sistem kerja *kaizen* yang terlaksana dengan baik akan disertai peningkatan kinerja yang lebih baik oleh karyawan PT.Sumber Bintang Rejeki pada saat menjalankan tugas atau perannya.
2. *Reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai positif sebesar 2,24 dan nilai signifikansi sebesar 0,027 yang lebih kecil dari 0,05 maka *reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila pemberian *reward* yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.
3. TQM berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan dengan nilai negatif sebesar -0,60 dan nilai signifikansi 0,54 yang lebih besar dari 0,05 maka TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila semakin baik penerapan TQM tidak diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.

4. Sistem kerja *Kaizen*, *Reward* dan penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ini ditunjukkan dengan nilai positif 43,1 dan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 maka sistem kerja *Kaizen*, *Reward* dan penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Jadi, apabila sistem kerja *Kaizen*, *Reward* dan penerapan TQM bersama-sama diterapkan dengan baik maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan pada PT.Sumber Bintang Rejeki.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ada beberapa saran sebagai pertimbangan berikut:

1. Dalam penerapan *total quality management* apabila terjadi permasalahan dalam proses produksi bagi karyawan sebaiknya memberikan informasi kepada atasan sehingga perbaikan proses yang tersendat segera terselesaikan
2. Apabila dalam penyampaian pesan dari atasan tidak atau belum dimengerti dengan baik oleh para karyawan sebaiknya bertanya atau meminta penjelasan ulang sehingga dalam pelaksanaan tidak ada kesimpangsiuran peran karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Bagi pihak manajemen perusahaan apabila terdapat kelemahan teknologi yang menjadi penghambat pelaksanaan sebaiknya memberikan perbaikan dalam kelemahan tersebut sehingga dapat mendukung penerapan *total quality management* secara menyeluruh dengan baik.
4. Faktor lain yang berpengaruh dalam penelitian ini berkaitan dengan kinerja karyawan juga diharapkan bisa diperhatikan sehingga dapat diimplementasikan dengan lebih baik oleh manajemen PT. Sumber Bintang Rejeki.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pengantar*. Jakarta : Penerbit Bina Aksara
- Edy Sutrisno, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Edisi 2. BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. PPM : Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Cetakan Vm Semarang, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gouzali, Saydam. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan kedua, Jakarta : Pt Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedelapan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A, Anwar Prabu, 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Refika Aditama, Bandung.
- Nitisemito, Alex. S. 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sastrohadwiryo, Dr. B. Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administrasi dan Operasional)*, PT. Bumi Aksara, Jakarta, cetakan ke 3 : Desember.

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methode For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Filsafat administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Semarang: Unnes Press.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sujarweni, Wiratna dan Endrayanto Poly. 2012. *Statistika untuk Penelitian*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Usman, Husainin dan Setiady, Purnomo. 2011. *Pengantar Statistika*, Edisi kedua, Jakarta : Penerbit PT Bumi Aksara.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Bandung.
- Frederick ,W. Taylor .1931.*The Principles of Scentific Management*.
- Walter A. Shewhart dari Bell Laboratories , 1940.*Economic Control of Quality of Manufacturing Products*.
- W. Edwards Deming, 1941. *Teknik-Teknik Pengendalian Kualitas*. U.S. War Department.
- M.N. Nasution, 2001.*Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: penerbit Ghalia Indonesia.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, 1998.*Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Ariani,Dorothea Wahyu,.1999.*Manajemen Kualitas*.Yogyakarta: cetakan pertama,
- <http://devamelodica.com/cara-menghitung-uji-validitas-dan-uji-reliabilitas-instrumen-skripsi-kuantitatif-dengan-spss/>
- <http://duwiconsultan-uji validitas kuisisioner.blogspot.com/2011/11>

Lampiran 1

KUESIONER

**PENGARUH SISTEM KERJA *KAIZEN*, *REWARD* DAN PENERAPAN
TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Di PT.Sumber Bintang Rejeki,Ungaran)**

Dengan Hormat,

Saya mahasiswa dari Fakultas ekonomi dan bisnis pada Universitas Darul Ulum Islamic Center Sudirman (GUPPI) Ungaran mengadakan Penelitian tentang *PENGARUH SISTEM KERJA KAIZEN, REWARD DAN PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN* (Studi Kasus Di PT.Sumber Bintang Rejeki,Ungaran) Saya sangat mengharap bantuan Bapak/Ibu/Saudara bersedia mengisi kuesioner dan menjawab seluruh pertanyaan berikut ini dengan sebenar-benarnya. Pengisian ini tidak berpengaruh terhadap pekerjaan Bapak/Ibu/Saudara, data yang saya kumpulkan ini hanya untuk kepentingan ilmiah dan saya menjamin kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara.

Demikian permohonan saya dan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Riris Melinda Y.
NPM : 11.51.0047

A. IDENTITAS RESPONDEN

Lingkarilah pada pilihan jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/Saudari

- a. Jenis Kelamin : 1. Pria 2. Wanita
- b. Pendidikan terakhir : 1. SD 2. SMP 3. SMA 4. S1
- c. Usia : tahun
- d. Masa kerja : tahun

B. Butir Pertanyaan

Petunjuk pengisian :

Berilah jawaban pada pertanyaan berikut sesuai dengan pendapat anda dengan cara memberi centang (\checkmark) pada kolom yang tersedia sesuai dengan sikap saudara dan sesuai dengan kondisi sebenarnya, dimana :

- a. Jawaban sangat setuju (SS) memperoleh skor 5
- b. Jawaban setuju (S) memperoleh skor 4
- c. Jawaban netral (N) memperoleh skor 3
- d. Jawaban tidak setuju (TS) memperoleh skor 2
- e. Jawaban sangat tidak setuju (STS) memperoleh skor 1

1. Variabel sistem kerja *Kaizen* (X1)

No	Pertanyaan	Skor				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan proses produksi tepat waktu					
2	Saya menghindari kegiatan pemborosan dalam melakukan proses produksi					
3	Saya melakukan 5R (Ringkas,Rapi,Resik,Raji,Rawat) sehingga proses produksi berjalan baik					
4	Saya menjaga kualitas produk , memperhatikan mutu produk dengan mengoreksi cacat produk					
5	Saya tidak meneruskan proses produksi apabila terdapat kesalahan dalam proses produksi sampai adanya perbaikan yang dilakukan					

2. Variabel *reward* atau penghargaan (X2)

No	Pertanyaan	Skor				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mendapat banyak peluang untuk belajar dan saya menyukai pekerjaan saya					
2	Saya mendapat insentif apabila saya mencapai target produksi					
3	Saya mendapat kesempatan peningkatan karir					
4	Pengawasan kepada karyawan memacu memberikan kinerja terbaik					
5	Saya mampu bekerja sama dengan baik dengan sesama rekan kerja					

3. Variabel penerapan *Total Quality Management* (X3)

No	Pertanyaan	Skor				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya senantiasa memberikan kinerja terbaik apabila didukung dengan manajemen yang baik					
2	Saya melakukan proses produksi secara efektif dan efisien					
3	Saya mempunyai ketrampilan untuk ikut berpartisipasi dalam proses perbaikan					
4	Hasil kerja perusahaan menghasilkan produk bermutu yang menjadi prioritas perusahaan					
5	Saya mengutamakan kepuasan pelanggan					

4. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Pertanyaan	Skor				
		5	4	3	2	1
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai ketrampilan dan kemampuan yang saya miliki					
2	Saya mampu mencapai target produksi yang sudah ditetapkan					
3	Saya mampu memaksimalkan waktu yang diberikan dalam melakukan proses produksi					
4	Saya berusaha meningkatkan hasil dari yang sudah saya kerjakan					
5	Saya mempunyai komitmen dan bertanggung jawab atas apa yang saya kerjakan					

Lampiran 2

Tabulasi Hasil Kuesioner

RESP	KAIZEN (X1)						REWARD (X2)						TQM (X3)						KINERJA KARYAWAN(Y)						
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TTL	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TTL	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TTL	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	TTL	
1	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	25	3	4	4	4	5	5	21	5	5	5	4	4	23
2	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	4	24	4	4	4	5	5	4	22
3	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	5	4	23
4	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	5	4	21
5	4	5	5	4	4	22	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	4	23
6	5	4	5	4	4	22	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	4	23
7	4	4	5	4	4	21	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	4	4	23
8	5	4	4	4	4	21	5	4	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	4	22
9	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	4	24	5	4	4	4	4	4	21
10	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	4	21
11	4	4	4	4	3	19	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	4	4	20
12	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	5	4	4	4	4	5	22
13	3	4	4	4	4	19	4	4	5	5	5	24	5	4	5	5	5	24	4	4	4	4	4	4	20
14	5	5	5	3	5	23	5	5	5	5	5	25	5	2	5	5	5	22	4	5	5	5	5	5	24
15	4	4	5	4	4	22	5	5	5	5	5	25	3	4	4	4	5	21	4	4	5	5	5	5	23
16	4	5	4	4	4	21	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	5	23
17	4	4	5	4	4	22	5	5	5	5	5	25	4	2	5	5	5	21	4	4	4	5	5	5	23
18	5	4	5	4	4	22	5	5	5	5	4	24	5	5	4	4	3	21	5	4	4	4	5	5	23
19	4	4	4	5	4	22	5	5	5	4	5	24	3	5	5	5	5	23	5	5	4	4	5	5	23
20	5	4	4	4	4	22	5	5	4	5	5	24	5	5	5	5	3	23	5	4	4	4	5	5	22
21	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	22	4	4	5	5	3	21	5	4	4	4	4	4	21
22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	22	5	2	4	4	5	21	4	4	4	4	4	5	21
23	4	5	5	4	4	24	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	5	25
24	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	5	24	5	4	4	4	5	5	22
25	5	4	4	4	4	22	4	5	5	5	5	24	5	5	5	3	5	23	4	4	5	4	5	5	23
26	5	4	4	4	4	21	5	5	5	5	5	25	4	4	5	5	5	24	5	4	4	4	5	5	22
27	4	4	4	4	4	21	4	5	4	5	5	23	5	5	5	5	5	22	4	4	4	4	5	5	22
28	4	4	4	4	4	21	5	5	5	5	4	24	5	5	3	3	5	23	5	5	4	4	4	4	22
29	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	4	5	23
30	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	4	24	3	5	5	5	5	23	5	4	4	5	5	5	23
31	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	5	5	5	5	3	23	4	4	4	4	5	5	21
32	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	4	23	4	4	2	5	5	21	5	5	4	4	5	5	23
33	4	4	4	5	5	22	4	4	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23	4	5	5	4	5	5	23
34	4	4	5	4	4	21	5	5	5	5	3	23	5	3	5	5	5	23	5	4	5	4	4	5	22
35	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	5	22	5	5	5	5	2	22	5	4	5	4	5	5	23
36	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	5	22	5	3	5	5	5	23	5	4	5	4	5	5	23
37	4	4	5	4	4	22	5	5	4	4	5	22	5	3	5	5	5	23	4	4	5	5	5	5	23
38	4	4	4	4	4	21	5	5	5	4	4	23	5	4	4	3	5	21	5	4	4	4	5	5	23
39	4	4	4	4	4	21	4	5	4	4	5	23	5	5	2	2	2	22	5	4	4	5	5	5	22
40	5	4	4	4	4	22	5	5	4	4	5	23	5	3	3	5	5	23	5	4	4	4	5	5	23
41	4	4	4	4	4	20	5	5	4	4	4	23	3	4	5	5	5	22	5	4	4	4	5	5	22
42	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	5	22	5	3	5	5	5	23	4	4	4	5	5	5	22
43	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	4	23	5	4	3	5	5	22	4	4	5	5	5	5	23
44	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	4	23	5	3	4	4	5	22	5	5	5	4	4	4	23
45	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	23	5	4	2	5	5	21	5	5	4	4	4	4	22
46	4	4	4	4	4	20	5	5	5	4	4	23	3	4	5	5	5	22	5	5	4	4	4	4	22
47	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	22	5	3	5	5	5	23	4	4	4	4	4	5	21
48	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	5	5	5	3	5	23	5	4	4	4	4	4	21
49	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	5	5	4	4	5	23	3	4	5	5	5	5	22
50	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	3	4	5	5	5	22	5	5	4	4	3	5	21
51	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	4	23	3	5	5	4	5	5	23
52	4	5	5	4	4	22	5	5	5	5	4	23	5	5	5	5	4	24	5	5	4	4	5	5	23
53	4	4	5	4	4	22	5	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	23	5	4	4	4	5	5	22
54	4	5	5	4	4	22	5	5	5	4	4	23	5	4	4	5	5	23	5	4	5	4	4	5	23
55	4	5	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	3	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	5	21
56	4	5	4	4	4	21	5	4	4	5	5	23	4	5	4	5	5	23	5	4	4	4	5	5	22
57	4	4	4	5	4	21	5	5	5	4	4	23	3	4	5	5	5	22	4	4	4	5	5	5	22
58	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	22	5	4	2	5	5	21	4	5	5	4	4	5	22
59	4	4	4	4	4	21	4	5	5	4	4	23	5	4	3	5	5	22	4	4	4	5	5	5	22
60	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	5	22	3	4	5	4	5	21	4	5	5	4	4	5	22
61	4	5	4	5	5	23	5	4	4	4	4	22	5	4	5	3	5	22	4	4	5	5	5	5	23
62	5	4	5	4	4	22	5	4	4	4	5	22	5	5	3	5	5	23	5	4	5	4	5	5	23
63	4	5	5	5	4	24	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	24	4	5	5	5	5	5	5	24
64	4	5	5	4	4	22	4	4	4	5	5	22	5	5	5	5	3	23	5	5	4	4	5	5	23
65	4	5	5	4	4	22	4	4	4	5	5	22	5	5	4	2	21	5	4	4	4	4	5	5	22
66	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	22	5	5	4	3	5	22	5	5	4	4	4	4	22
67	5	4	5	4	4	22	4	5	4	5	5	22	5	5	5	2	22	4	4	5	5	5	5	5	23
68	5	4	5	4	4	22	4	5	5	5	5	24	5	3	5	5	5	23	4	5	5	5	5	5	24
69	5	4	5	4	4	23	5	5	5	5	4	24	5	5	5	4	5	24	5	5	5	5	5	4	24
70	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	4	24	5	5	5	5	5	5	25
71	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	21	5	4	3	4	5	21	4	4	4	4	4	4	20
72	4	5	4	4	4	23	5	5	4	4	4	22	4	5	3	5	5	22	5	5	4	4	5	4	23
73	4	4	4	4	4	20	4																		

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas Variabel *Kaizen*

		Correlations					
		X1.Q1	X1.Q2	X1.Q3	X1.Q4	X1.Q5	TOTAL
X1.Q1	Pearson Correlation	1	.748*	.722*	.557	.557	.861**
	Sig. (2-tailed)		.013	.018	.094	.094	.001
	N	10	10	10	10	10	10
X1.Q2	Pearson Correlation	.748*	1	.408	.227	.227	.615
	Sig. (2-tailed)	.013		.242	.527	.527	.059
	N	10	10	10	10	10	10
X1.Q3	Pearson Correlation	.722*	.408	1	.867**	.867**	.932**
	Sig. (2-tailed)	.018	.242		.001	.001	.000
	N	10	10	10	10	10	10
X1.Q4	Pearson Correlation	.557	.227	.867**	1	1.000**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.094	.527	.001		.000	.001
	N	10	10	10	10	10	10
X1.Q5	Pearson Correlation	.557	.227	.867**	1.000**	1	.879**
	Sig. (2-tailed)	.094	.527	.001	.000		.001
	N	10	10	10	10	10	10
TOTAL	Pearson Correlation	.861**	.615	.932**	.879**	.879**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.059	.000	.001	.001	
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas Variabel *Reward*

Correlations

		X2.Q1	X2.Q2	X2.Q3	X2.Q4	X2.Q5	TOTAL
X2.Q1	Pearson Correlation	1	.557	.736*	.388	.530	.898**
	Sig. (2-tailed)		.094	.015	.268	.115	.000
	N	10	10	10	10	10	10
X2.Q2	Pearson Correlation	.557	1	.203	.557	.122	.680*
	Sig. (2-tailed)	.094		.574	.094	.738	.030
	N	10	10	10	10	10	10
X2.Q3	Pearson Correlation	.736*	.203	1	.067	.307	.657*
	Sig. (2-tailed)	.015	.574		.854	.389	.039
	N	10	10	10	10	10	10
X2.Q4	Pearson Correlation	.388	.557	.067	1	.530	.704*
	Sig. (2-tailed)	.268	.094	.854		.115	.023
	N	10	10	10	10	10	10
X2.Q5	Pearson Correlation	.530	.122	.307	.530	1	.661*
	Sig. (2-tailed)	.115	.738	.389	.115		.037
	N	10	10	10	10	10	10
TOTAL	Pearson Correlation	.898**	.680*	.657*	.704*	.661*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.030	.039	.023	.037	
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 5

Hasil Uji Validitas Variabel TQM

Correlations

		X3.Q1	X3.Q2	X3.Q3	X3.Q4	X3.Q5	TOTAL
X3.Q1	Pearson Correlation	1	.716*	1.000**	.509	.524	.873**
	Sig. (2-tailed)		.020	.000	.133	.120	.001
	N	10	10	10	10	10	10
X3.Q2	Pearson Correlation	.716*	1	.716*	.625	.716*	.909**
	Sig. (2-tailed)	.020		.020	.053	.020	.000
	N	10	10	10	10	10	10
X3.Q3	Pearson Correlation	1.000**	.716*	1	.509	.524	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.020		.133	.120	.001
	N	10	10	10	10	10	10
X3.Q4	Pearson Correlation	.509	.625	.509	1	.509	.773**
	Sig. (2-tailed)	.133	.053	.133		.133	.009
	N	10	10	10	10	10	10
X3.Q5	Pearson Correlation	.524	.716*	.524	.509	1	.774**
	Sig. (2-tailed)	.120	.020	.120	.133		.009
	N	10	10	10	10	10	10
TOTAL	Pearson Correlation	.873**	.909**	.873**	.773**	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.009	.009	
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 6

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		Y.Q1	Y.Q2	Y.Q3	Y.Q4	Y.Q5	TOTAL
Y.Q1	Pearson Correlation	1	1.000**	.728*	.728*	.818**	.960**
	Sig. (2-tailed)		.000	.017	.017	.004	.000
	N	10	10	10	10	10	10
Y.Q2	Pearson Correlation	1.000**	1	.728*	.728*	.818**	.960**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.017	.004	.000
	N	10	10	10	10	10	10
Y.Q3	Pearson Correlation	.728*	.728*	1	.655*	.672*	.833**
	Sig. (2-tailed)	.017	.017		.040	.033	.003
	N	10	10	10	10	10	10
Y.Q4	Pearson Correlation	.728*	.728*	.655*	1	.672*	.833**
	Sig. (2-tailed)	.017	.017	.040		.033	.003
	N	10	10	10	10	10	10
Y.Q5	Pearson Correlation	.818**	.818**	.672*	.672*	1	.894**
	Sig. (2-tailed)	.004	.004	.033	.033		.000
	N	10	10	10	10	10	10
TOTAL	Pearson Correlation	.960**	.960**	.833**	.833**	.894**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.003	.000	
	N	10	10	10	10	10	10

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

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

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 7

Hasil Uji Reabilitas Variabel *Kaizen*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.894	5

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 8

Hasil Uji Reabilitas Variabel *Reward*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.767	5

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 9

Hasil Uji Reabilitas Variabel TQM

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.888	5

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 10

Hasil Uji Reabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.939	5

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 11

Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan	100	7	18	25	22.27	1.340
Kaizen	100	5	19	24	21.08	1.269
Reward	100	6	19	25	22.80	1.385
TQM	100	5	20	25	22.55	1.480
Valid N (listwise)	100					

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 12

Hasil Uji Analisis Korelasi Sederhana

Correlations

		Kinerja karyawan	Kaizen	Reward	TQM
Pearson Correlation	Kinerja karyawan	1.000	.742	.557	.373
	Kaizen	.742	1.000	.590	.461
	Reward	.557	.590	1.000	.611
	TQM	.373	.461	.611	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan	.	.000	.000	.000
	Kaizen	.000	.	.000	.000
	Reward	.000	.000	.	.000
	TQM	.000	.000	.000	.
N	Kinerja karyawan	100	100	100	100
	Kaizen	100	100	100	100
	Reward	100	100	100	100
	TQM	100	100	100	100

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 13

Hasil Uji Analisis Korelasi Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.758 ^a	.574	.561	.888	.574	43.109	3	96	.000	1.525

a. Predictors : (Constant),TQM,Kaizen,Reward

b. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 14

Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana Antara *Kaizen* dengan Kinerja Karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.756	1.511		3.811	.000		
	kaizen	.783	.072	.742	10.951	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 15

**Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana
Antara *Reward* dengan Kinerja Karyawan**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.982	1.853		5.387	.000		
	Reward	.539	.081	.557	6.644	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 16

**Hasil Uji Analisis Regresi Sederhana
Antara TQM dengan Kinerja Karyawan**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.660	1.918		7.643	.000		
	TQM	.337	.085	.373	3.976	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 17

Hasil Uji Analisis Regresi Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.399	1.723		2.553	.012		
	Kaizen	.677	.088	.641	7.680	.000	.636	1.572
	Reward	.203	.091	.210	2.247	.027	.506	1.976
	TQM	-.046	.077	-.051	-.602	.549	.611	1.636

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 18

Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi(R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.758 ^a	.574	.561	.888

a. Predictors: (Constant), TQM, Kaizen, Reward

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 19

Hasil Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.399	1.723		2.553	.012		
	Kaizen	.677	.088	.641	7.680	.000	.636	1.572
	Reward	.203	.091	.210	2.247	.027	.506	1.976
	TQM	-.046	.077	-.051	-.602	.549	.611	1.636

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 20

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.997	3	33.999	43.109	.000 ^a
	Residual	75.713	96	.789		
	Total	177.710	99			

a. Predictors: (Constant), TQM, Kaizen, Reward

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data primer yang diolah SPSS versi 16.00, 2017

Lampiran 21

Tabel Distribusi t

Titik Persentase Distribusi t (df = 81 –120)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
81	0.67753	1.29209	1.66388	1.98969	2.37327	2.63790	3.19392
82	0.67749	1.29196	1.66365	1.98932	2.37269	2.63712	3.19262
83	0.67746	1.29183	1.66342	1.98896	2.37212	2.63637	3.19135
84	0.67742	1.29171	1.66320	1.98861	2.37156	2.63563	3.19011
85	0.67739	1.29159	1.66298	1.98827	2.37102	2.63491	3.18890
86	0.67735	1.29147	1.66277	1.98793	2.37049	2.63421	3.18772
87	0.67732	1.29136	1.66256	1.98761	2.36998	2.63353	3.18657
88	0.67729	1.29125	1.66235	1.98729	2.36947	2.63286	3.18544
89	0.67726	1.29114	1.66216	1.98698	2.36898	2.63220	3.18434
90	0.67723	1.29103	1.66196	1.98667	2.36850	2.63157	3.18327
91	0.67720	1.29092	1.66177	1.98638	2.36803	2.63094	3.18222
92	0.67717	1.29082	1.66159	1.98609	2.36757	2.63033	3.18119
93	0.67714	1.29072	1.66140	1.98580	2.36712	2.62973	3.18019
94	0.67711	1.29062	1.66123	1.98552	2.36667	2.62915	3.17921
95	0.67708	1.29053	1.66105	1.98525	2.36624	2.62858	3.17825
96	0.67705	1.29043	1.66088	1.98498	2.36582	2.62802	3.17731
97	0.67703	1.29034	1.66071	1.98472	2.36541	2.62747	3.17639
98	0.67700	1.29025	1.66055	1.98447	2.36500	2.62693	3.17549
99	0.67698	1.29016	1.66039	1.98422	2.36461	2.62641	3.17460
100	0.67695	1.29007	1.66023	1.98397	2.36422	2.62589	3.17374
101	0.67693	1.28999	1.66008	1.98373	2.36384	2.62539	3.17289
102	0.67690	1.28991	1.65993	1.98350	2.36346	2.62489	3.17206
103	0.67688	1.28982	1.65978	1.98326	2.36310	2.62441	3.17125
104	0.67686	1.28974	1.65964	1.98304	2.36274	2.62393	3.17045
105	0.67683	1.28967	1.65950	1.98282	2.36239	2.62347	3.16967
106	0.67681	1.28959	1.65936	1.98260	2.36204	2.62301	3.16890
107	0.67679	1.28951	1.65922	1.98238	2.36170	2.62256	3.16815
108	0.67677	1.28944	1.65909	1.98217	2.36137	2.62212	3.16741
109	0.67675	1.28937	1.65895	1.98197	2.36105	2.62169	3.16669
110	0.67673	1.28930	1.65882	1.98177	2.36073	2.62126	3.16598
111	0.67671	1.28922	1.65870	1.98157	2.36041	2.62085	3.16528
112	0.67669	1.28916	1.65857	1.98137	2.36010	2.62044	3.16460
113	0.67667	1.28909	1.65845	1.98118	2.35980	2.62004	3.16392
114	0.67665	1.28902	1.65833	1.98099	2.35950	2.61964	3.16326
115	0.67663	1.28896	1.65821	1.98081	2.35921	2.61926	3.16262
116	0.67661	1.28889	1.65810	1.98063	2.35892	2.61888	3.16198
117	0.67659	1.28883	1.65798	1.98045	2.35864	2.61850	3.16135
118	0.67657	1.28877	1.65787	1.98027	2.35837	2.61814	3.16074
119	0.67656	1.28871	1.65776	1.98010	2.35809	2.61778	3.16013
120	0.67654	1.28865	1.65765	1.97993	2.35782	2.61742	3.15954

Lampiran 22

Tabel Distribusi F

Titik persentase distribusi f untuk probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
91	3.95	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
92	3.94	3.10	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.94	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
93	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.78
94	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.83	1.80	1.77
95	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.20	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.86	1.82	1.80	1.77
96	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
97	3.94	3.09	2.70	2.47	2.31	2.19	2.11	2.04	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.80	1.77
98	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
99	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.98	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.89	1.85	1.82	1.79	1.77
101	3.94	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
102	3.93	3.09	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.77
103	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
104	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.82	1.79	1.76
105	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.85	1.81	1.79	1.76
106	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.19	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
107	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.79	1.76
108	3.93	3.08	2.69	2.46	2.30	2.18	2.10	2.03	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
109	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
110	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
111	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.97	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
112	3.93	3.08	2.69	2.45	2.30	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.88	1.84	1.81	1.78	1.76
113	3.93	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.92	1.87	1.84	1.81	1.78	1.76
114	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
115	3.92	3.08	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
116	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.81	1.78	1.75
117	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
118	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.84	1.80	1.78	1.75
119	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.78	1.75
121	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
122	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.09	2.02	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
123	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
124	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
125	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.96	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
126	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.87	1.83	1.80	1.77	1.75
127	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
128	3.92	3.07	2.68	2.44	2.29	2.17	2.08	2.01	1.95	1.91	1.86	1.83	1.80	1.77	1.75
129	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
130	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
131	3.91	3.07	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.80	1.77	1.74
132	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
133	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74
134	3.91	3.06	2.67	2.44	2.28	2.17	2.08	2.01	1.95	1.90	1.86	1.83	1.79	1.77	1.74

Lampiran 23

Tabel r Product Moment

Pada sig. 0,05 (Two tail)

N	r	N	r	N	R	N	r	N	R	N	R
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Riris Melinda Yani, menyatakan bahwa skripsi dengan judul *PENGARUH SISTEM KERJA KAIZEN, REWARD DAN PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN* (Studi Kasus Di PT.Sumber Bintang Rejeki, Ungaran), adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis asli.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Ungaran, 6 februari 2017

RIRIS MELINDA Y.
NPM : 11.51.0047

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENELITI

Nama : RIRIS MELINDA YANI
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, Tanggal Lahir : Kudus, 26 Mei 1991
Alamat : Ngembalrejo Rt.08 Rw.04
Kec. Bae – Kab. Kudus
Status : Belum Menikah
Pekerjaan : Karyawan Swasta
Riwayat Pendidikan :

1. MI DARUL ULUM 02 – Kudus tahun 2002/2003
2. MTs NU BANAT – Kudus tahun 2004/2006
3. SMA NU AL MAR'UF – Kudus tahun 2008/2009

Ungaran, 6 februari 2017

RIRIS MELINDA Y.
NPM : 11.51.0047