

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL
QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT. NASMOCO KALIGAWA BODY REPAIR
SEMARANG)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

Edo Andrianto
NIM. C2A 006 051

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

2011

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Edo Andrianto
Nomor Induk Mahasiswa : C2A006001
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Judul Sripsi : **“ANALISIS PENGARUH PENERAPAN
TOTAL QUALITY MANAGEMENT
TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT.
NASMOCO KALIGAWA BODY REPAIR
SEMARANG)”**
Dosen Pembimbing : Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT.

Semarang,

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT
NIP. 19631224 198902 1001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya, Edo Andrianto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul **ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN(STUDI KASUS PADA PT. NASMOCO KALIGAWA BODY REPAIR SEMARANG)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin dan tiru, tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas secara sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. 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.

Semarang,

Yang membuat pernyataan

Edo Andrianto
NIM. C2A006051

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang berilmu pengetahuan beberapa derajat (Q.S. 58 : 11)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan kepada Allah SWT, kedua orang tua, bapak ibu guru dan dosen yang telah membirikan ilmunya serta seluruh keluarga besar dan sahabat penulis.

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of total quality management on employee job satisfaction. Where independent variables namely total quality management, which consists of variable awards and recognition, teamwork variables, and variables affecting organizational culture employee satisfaction as a dependent variable

This research was conducted at PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair in the city of Semarang. Data collection methods in this study is to questionnaires filled out by respondents are employees of PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang who work in body repair shop PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. The samples were 62 respondents in this study using the census method. The independent variables in this study consisted of awards and recognition, teamwork, and organizational culture, while the dependent variable is employee satisfaction. The analysis used in this research include the analysis of index numbers, test validity, reliability test, the classic assumption test, multiple linear regression analysis and hypothesis testing, including t, F, and coefficient of determination (R²).

Results using multiple linear regression analysis showed that the variables have a positive appreciation and recognition of employee job satisfaction PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Second, teamwork variable positive effect on job satisfaction of employees of PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Third, organizational culture has positive influence on job satisfaction of employees of PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Results of analysis using the t test can be known awards and recognition, teamwork, and organizational culture has a significant impact on job satisfaction of employees of PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Results of analysis using the coefficient of determination is known that 62.1% variable job satisfaction can be explained by the variation of the variable awards and recognition, teamwork, and cultural organizations, while 37.9% explained by other variables not included in this study.

Keywords : ***Awards and Recognition, Team Building, Organizational Culture, Employee Satisfaction***

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *total quality management* terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimana variabel independen yaitu total quality management yang terdiri dari variabel penghargaan dan pengakuan, variabel kerjasama tim, dan variabel budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependennya.

Penelitian ini dilakukan di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair di kota Semarang. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan kuesioner yang diisi oleh responden yaitu karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang yang bekerja di bengkel body repair PT. Nasmoco Kaligawe Semarang. Pengambilan sampel sebanyak 62 responden dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi, sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis angka indeks, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda dan pengujian hipotesis yang meliputi uji t, uji F, dan koefisien Determinasi (R^2).

Hasil analisis menggunakan regresi linear berganda dapat diketahui bahwa variabel penghargaan dan pengakuan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Kedua, variabel kerjasama tim berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Ketiga, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Hasil analisis menggunakan uji t dapat diketahui penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang. Hasil analisis menggunakan koefisien determinasi diketahui bahwa 62,1% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi, sedangkan 37,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Kata kunci : Penghargaan dan Pengakuan, Kerjasama Tim, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji hanya bagi Allah SWT yang telah melimpahkan segala nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ **Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang).**”

Adapun maksud dari penyusunan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. H. Susilo Toto Raharjo, MT selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan masukan selama proses penulisan skripsi.
2. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.si., Ak., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomi, seluruh dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi UNDIP yang telah mendukung setiap upaya pengembangan potensi akademik mahasiswanya.
3. Bapak Prasetiono, Drs, Msi selaku Dosen Wali yang selalu memberikan masukan dan arahan selama perwalian.

4. Segenap Manajemen PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang yang telah membantu penulis mengumpulkan data di Bengkel Body Repair PT. Nasmoco Kaligawe
5. Karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair yang telah bersedia menjadi responden dan rela menyediakan waktunya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak H. Sardjono Purbo P dan Ibu Hj. Diah Prihtiani, serta Adik Luh Titisari Dewi Adriana terima kasih untuk didikan, bimbingan, dan pengorbanan yang begitu besarnya serta do'a do'a yang tiada henti pada penulis
7. Sahabatku Jati Puspitasari, terimakasih untuk segala bantuan, waktu, senyuman, dan dukungan moral yang luar biasa dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai
8. Teman-teman angkatan 2006 Sahabat-sahabat seperjuanganku, tempatku belajar lebih dalam tentang makna persahabatan, kerjasama, keluh kesah, kekecewaan, inspirasi, semangat, keceriaan, keberhasilan, kebanggaan, keharuan: Richardus Chandra W, Ropinov Saputro, Henricus Aland, Agatha Evalarazke, Pradana, Frendy, Santi, dan teman-teman lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu. Semoga persahabatan kita untuk selamanya.
9. Teman-teman seperjuangan di MO: Niken, Anggi, Zie, Ila, Dhani, Riza, Phyna, Erik dan Faiz atas bantuan, dukungan dan kebersamaannya.

10. Sahabat-sahabat Take It Away, Fadli, Haryo, Adit, Iwan, Yayak dan Pita terima kasih kepada kalian atas doa, pengertian, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penyusun mohon maaf yang sebesar-besarnya atas segala kesalahan yang pernah dilakukan. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam pengkajian keilmuan dan mendorong penelitian-penelitian selanjutnya.

Semarang, 2 Juni 2011

Edo Andrianto
C2A006051

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
PENGESAHAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat Penelitian	8
1.4 Sistematika Penulisan	8
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Total Quality Management	10
2.1.1 Pengertian dan Konsep Total Quality Management	10
2.1.2 Prinsip-Prinsip Utama Total Quality Management	12
2.1.3 Tujuan Total Quality Management	16

2.1.4	Manfaat Total Quality Management Bagi Organisasi	17
2.1.5	Faktor-Faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM	17
2.1.6	Variabel-Variabel TQM	20
2.2	Kepuasan Kerja Karyawan	25
2.3	Pengaruh TQM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	28
2.4	Penelitian Terdahulu	29
2.5	Kerangka Pemikiran	30
2.6	Hipotesis	30
 BAB III : METODE PENELITIAN		 32
3.1	Variabel Penelitian	32
3.2	Definisi Operasional	33
3.2.1	Variabel Independen	33
3.2.2	Variabel Dependen	35
3.3	Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel	36
3.3.1	Populasi Penelitian	36
3.3.2	Sampel	37
3.4	Tehnik Pengumpulan Data	37
3.5	Analisis Data	37
3.5.1	Uji Validitas dan Realibilitas	38
3.5.1.1	Uji Validitas	38
3.5.1.2	Uji Realibilitas	39
3.5.2	Uji Asumsi Klasik	39
3.5.2.1	Uji Multikolinearitas	39
3.5.2.2	Uji Heterokedastisitas	40
3.5.2.3	Uji Normalitas	40
3.5.3	Uji Koefisien Linear Berganda	41

3.5.3.1	Uji T	41
3.5.3.2	Uji F	42
3.5.3.3	Koefisien Determinasi	43
3.5.4	Analisis Regresi Linear Berganda	43
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	45
4.1.1	SOP Pekerjaan Nasmoco Kaligawe Body Repair	45
4.1.2	Fasilitas-Fasilitas Lain Nasmoco Kaligawe Body Repair	48
4.2	Deskripsi Responden	50
4.2.1	Identitas Responden Berdasarkan Umur	50
4.2.2	Identitas Responden Berdasarkan Status Perkawinan	50
4.2.3	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	51
4.2.4	Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja	51
4.2.5	Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Penghasilan	52
4.3	Analisis Data	53
4.3.1	Analisis Angka Indeks	53
4.3.2	Persepsi Responden Mengenai Penghargaan dan Pengakuan	55
4.3.3	Persepsi Responden Mengenai Kerjasama Tim	57
4.3.4	Persepsi Reponden Mengenai Budaya Organisasi	58
4.3.5	Persepsi Responden Mengenai Kepuasan Kerja	60
4.4	Uji Validitas	62
4.4.1	Uji Validitas Variabel Penghargaan dan Pengakuan	63
4.4.2	Uji Validitas Variabel Kerjasama Tim	64
4.4.3	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	64
4.4.4	Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	65
4.5	Uji Reliabilitas	65
4.6	Uji Asumsi Klasik	66

4.6.1	Uji Normalitas	66
4.6.2	Uji Multikolinearitas	67
4.6.3	Uji Heteroskedastisitas	68
4.7	Uji Koefisien Linier Berganda	70
4.7.1	Uji T	70
4.7.2	Uji F	71
4.7.3	Koefisien Determinasi	71
4.7.4	Analisis Regresi Berganda	73
4.7.5	Pembahasan	74
BAB V : PENUTUP		77
5.1	Kesimpulan	77
5.2	Saran	78
DAFTAR PUSTAKA		80
LAMPIRAN		82

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Penilaian Absensi Bulanan	5
Tabel 1.2 : Penilaian Absensi Bulanan (Dalam %)	5
Tabel 1.3 : Grafik Penilaian Absensi Bulanan	6
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu	29
Tabel 4.1 : Umur Responden	50
Tabel 4.2 : Status Perkawinan Responden	50
Tabel 4.3 : Pendidikan Terakhir Responden	51
Tabel 4.4 : Masa Kerja Responden	52
Tabel 4.5 : Penghasilan Responden	52
Tabel 4.6 : Tanggapan Responden Mengenai Penghargaan dan Pengakuan	55
Tabel 4.7 : Tanggapan Responden Mengenai Kerjasama Tim	57
Tabel 4.8 : Tanggapan Responden Mengenai Budaya Organisasi	59
Tabel 4.9 : Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja	61
Tabel 4.10 : Uji Validitas Variabel Penghargaan dan Pengakuan	63
Tabel 4.11 : Uji Validitas Variabel Kerjasama Tim	64
Tabel 4.12 : Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi	64
Tabel 4.13 : Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja Karyawan	65
Tabel 4.14 : Hasil Uji Realibilitas	66
Tabel 4.15 : Hasil Uji T	70
Tabel 4.16 : Hasil Uji F	71
Tabel 4.17 : Hasil Uji Regresi (Koefisien Determinasi)	72
Tabel 4.18 : Hasil Uji Regresi	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran	30
Gambar 4.1 : Scatter Plots Uji Normalitas	67
Gambar 4.2 : Grafik Hasil Uji Heteroskedastisitas	69

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A : Kuesioner Penelitian	83
Lampiran B : Data Kuesioner	89
Lampiran C : Hasil Uji Validitas dan Realibilitas	92
Lampiran D : Hasil Uji Asumsi Klasik	96
Lampiran E : Hasil Uji F, Koefisien Determinasi, dan Uji T	99
Lampiran F : Hasil Uji Regresi	101
Lampiran G : Tabel r.....	102

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi dibentuk karena ada tujuan yang ingin dicapai, tak terkecuali organisasi bisnis. Organisasi bisnis (perusahaan) melakukan berbagai usaha atau aktivitas yang dilakukan terus menerus dan terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan bersama-sama. Berbagai usaha dan aktivitas untuk pencapaian tersebut dilaksanakan dengan beberapa pendekatan untuk mencapai hasil yang optimal serta mempunyai nilai lebih atau daya saing dibandingkan perusahaan lainnya. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan bisnis adalah *Total Quality Management* dimana dasar pemikirannya terletak pada konsep bahwa cara terbaik untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas yang terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan dengan menerapkan *Total Quality Management* (Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001 :10).

Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada konsumen, perbaikan proses atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi, dan keterlibatan total

(Vibizmanagement: 2009). Definisi lainnya menyatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, 2001:4). TQM merupakan pendekatan yang dilakukan organisasi masa kini untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi, menciptakan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitasnya, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan konsumen.

Total Quality Management sendiri memiliki beberapa unsur pokok menurut Goetsch dan Davis yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (1994, 15-18), yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pengendalian mutu tersebut akan melibatkan seluruh aktivitas mutu secara fungsional di seluruh organisasi. Karenanya setiap departemen dalam suatu organisasi akan menyumbangkan kontribusi terhadap pencapaian standar mutu organisasi secara menyeluruh.

Seperti yang dijelaskan diatas, *Total Quality Management* berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, dalam hal ini karyawan. Sehingga karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan dalam konsep *Total Quality Management*. Hasil dari proses perbaikan berkesinambungan tersebut adalah kinerja dari

karyawan yang bersangkutan. Baik buruknya kinerja karyawan tidak lepas dari persepsi karyawan mengenai proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan pendekatan *Total Quality Management*. Semakin persepsi karyawan terhadap proses perbaikan berkesinambungan tersebut baik, semakin karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, dan kinerjanya pun semakin baik. Ketika kinerja sumber daya manusia disuatu perusahaan baik, walau bukan satu-satunya faktor, namun menunjukkan kinerja organisasi yang baik, yang pada akhirnya menimbulkan kepuasan pelanggan, yang mana menjadi tujuan utama *Total Quality Management*.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Keng Boon Ooi, Nooh Abu Bakar, Veeri Arumugam, Lorraine Vellapan dan Alex Kim Yin Loke pada tahun 2005, yang meneliti hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi OSAT (Outsourced Semiconductor Assembly and Test) di Malaysia, variabel-variabel *Total Quality Management* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepercayaan organisasi, fokus pada pelanggan, imbalan dan penghargaan, kerjasama tim dan budaya organisasi. Berdasarkan observasi di lapangan, dari kelima variabel penelitian pendahuluan tersebut yang paling cocok dilakukan di penelitian ini adalah imbalan, kerjasama tim dan budaya organisasi. Setelah melakukan wawancara sederhana dengan beberapa karyawan didapat keterangan bahwa karyawan kurang merasa puas dengan penghargaan dan pengakuan dari perusahaan, karyawan menginginkan kerjasama tim yang lebih kompak dan solid

serta kurangnya sosialisasi mengenai budaya organisasi sehingga karyawan kurang memahami akan pentingnya budaya organisasi.

PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair sebagai bengkel Body Repair terbesar di Semarang, dituntut untuk selalu melayani kebutuhan pelanggan dengan menghasilkan jasa dengan kualitas sebaik mungkin. Tujuan ini dapat tercapai dengan didukung oleh upaya manajemen dalam perbaikan mutu yang dicapai melalui *Total Quality Management*. *Total quality management* yang dilakukan sebagai suatu proses perbaikan terus menerus ini dilaksanakan seluruh personil didalam perusahaan, terutama yang berhubungan langsung dengan konsumen. PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair selama ini melakukan pengendalian kualitas produk jasa melalui 2 aspek, yaitu melalui aspek produksi (*Quality by process*), dan melalui aspek kualitas pelayanan jasa. Aspek produksi menitikberatkan pada kualitas pengerjaan body repair secara fisik sedangkan aspek kualitas pelayanan menitikberatkan pada kualitas pelayanan mulai dari pelanggan datang ke bengkel hingga penyerahan kendaraan kembali kepada pelanggan se usai pengerjaan.

Stephen Robbins (2006:106) menyatakan bahwa karyawan yang tidak puas berkemungkinan lebih besar absen dari pekerjaannya. Sehingga bisa dikatakan bahwa salah satu indikator kepuasan kerja karyawan adalah melalui kehadiran. Karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair melakukan kehadiran setiap hari pada waktu masuk dan pulang kerja. Data kehadiran ini kemudian direkapitulasi oleh divisi HRD PT. Nasmoco Kaligawe. Ada beberapa alasan karyawan tidak melakukan kehadiran, yaitu: sakit, cuti, ijin, dan tanpa keterangan. Data kehadiran setiap karyawan dihitung persentasinya tiap bulan. Presentasi ini

didapat dari jumlah hari masuk karyawan / jumlah hari kerja tiap bulan x 100%.

Manajemen PT. Nasmoco Kaligawe menetapkan standar presentase kehadiran

karyawan yaitu 95%. Berikut data rekapitulasi kehadiran karyawan

Tabel 1.1

Penilaian Kehadiran Bulanan

Bulan Januari-Desember Tahun 2010

No.	Bulan	Jumlah karyawan yang kehadirannya $\geq 95\%$	Jumlah karyawan yang kehadirannya $\leq 95\%$	Pencapaian standar kehadiran perusahaan $\geq 95\%$ (dalam %)
1	Januari	47	16	74,60 %
2	Februari	52	11	82,53 %
3	Maret	45	18	71,43 %
4	April	32	31	50,79 %
5	Mei	43	20	68,25 %
6	Juni	50	13	79,36 %
7	Juli	47	16	74,60 %
8	Agustus	41	22	65,08 %
9	September	45	18	71,43 %
10	Oktober	50	13	79,36 %

11	November	25	38	39,68 %
12	Desember	36	27	57,14%
	Total	513	243	

Tabel 1.2

Penilaian Kehadiran Bulanan

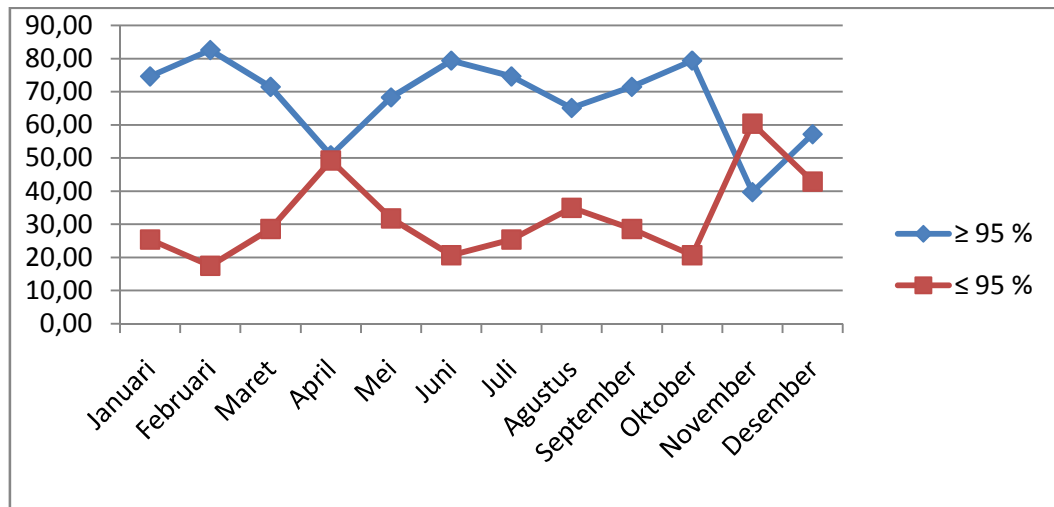
Bulan Januari-Desember Tahun 2010 (Dalam %)

STD	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT	NOV	DES
≥ 95 %	74,60%	82,53%	71,43%	50,79%	68,25%	79,36%	74,60%	65,08%	71,43%	79,36%	39,68%	57,14%
≤ 95 %	25,40%	17,47%	28,57%	49,21%	31,75%	20,64%	25,40%	34,92%	28,57%	20,64%	60,32%	42,86%

Tabel 1.3

Grafik Penilaian Kehadiran Bulanan

Bulan Januari-Desember Tahun 2010



Dari data diatas dapat terlihat adanya fluktuasi pencapaian standar kehadiran karyawan pada tahun 2010 yang berjumlah 63 orang. Hal ini dapat dilihat pada bulan Januari ke bulan Februari terjadi peningkatan pencapaian standar yang tadinya 74,60% menjadi 82,53%, akan tetapi pada bulan Maret hingga Mei terjadi penurunan standar kehadiran karyawan terutama pada bulan April tercatat hanya 50,79% karyawan yang memenuhi standar yang ditetapkan manajemen. Pada bulan Juni sempat meningkat lagi menjadi 79,36%, namun beberapa bulan berikutnya terjadi penurunan pencapaian standar terutama yang paling signifikan dibulan Agustus dimana hanya tercapai 65,08%. Dalam dua bulan berikutnya mengalami kenaikan, bulan September 71,43% namun terjadi penurunan secara drastis kembali di bulan November tercatat 39,68% dari bulan Oktober yang tercatat 79,36%, pada akhir tahun 2010 terjadi kenaikan sebesar 57,14%.

Berdasarkan uraian diatas maka penelitian ini akan mengambil judul, “*Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair.*”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan rumusan tersebut di atas, maka pokok-pokok bahasan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah pengaruh penerapan TQM terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair?
2. Variabel TQM apakah yang paling dominan dalam mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair ?

1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair.
2. Untuk mengetahui variabel TQM apakah yang paling dominan dalam mempengaruhi keberhasilan penerapan TQM dan kepuasan kerja karyawan di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat praktis

Dapat digunakan untuk tambahan referensi dan informasi bagi pengembangan penerapan *Total Quality Management*. Terutama bagi PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair dalam mengambil kebijakan dalam pengembangan penerapan *Total Quality Management*.

2. Manfaat teoritis

Sebagai landasan penelitian yang akan datang, selain itu dapat menambah pengetahuan dalam mengidentifikasi permasalahan serta dapat memberikan usulan mengenai pemecahan masalah yang sedang dihadapi sekaligus menambah wawasan tentang penerapan *Total Quality Management*.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan memberi gambaran yang lebih mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis, meliputi :

BAB I Merupakan pendahuluan yang berisikan secara singkat latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Berisi landasan teori sebagai kerangka acuan pemikiran dalam pembahasan masalah yang akan diteliti dan sebagai dasar analisis yang diambil dari berbagai literatur. Selain berisi landasan teori, bab ini juga

meliputi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, kerangka pikir teoritis, dan hipotesis.

BAB III Merupakan metode penelitian yang meliputi variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, dan analisis yang digunakan.

BAB IV Menguraikan hasil penelitian, Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Kepuasan Konsumen di PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair.

BAB V Berisikan kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair dan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Total Quality Management

2.1.1 Pengertian dan konsep Total Quality Management

Pengertian TQM yang dikemukakan para ahli secara general sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Fandy Tjiptono (2003:4) mendefinisikan *Total Quality Management* sebagai berikut:

“*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Sedangkan menurut Vincent Gazperz (2001:5) definisi TQM adalah:

“*Total Quality Management* didefinisikan sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan.

Dasar pemikiran diperlukannya TQM sangat sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

Menurut Bounds yang dikutip oleh M.N Nasution (2002:24), pada dasarnya konsep *Total Quality Management* mengandung tiga unsur, yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan

Nilai pelanggan adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis

untuk memberi nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan, dan sebagainya.

2. Sistem organisasional

Sistem organisasional berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, mesin/teknologi proses, metode operasi, dan pelaksanaan kerja, aliran proses kerja, arus informasi, dan pembuatan keputusan.

3. Perbaikan kualitas berkelanjutan

Perbaikan kualitas diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu. Dalam perbaikan kualitas produk kontinu, akan dapat memuaskan pelanggan.

2.1.2 Prinsip-prinsip utama Total Quality Management

Berikut adalah 3 prinsip *Total Quality Management* (Vibizmanagement : 2009), yaitu :

1. Fokus pada pelanggan

Mutu berdasarkan pada konsep bahwa setiap orang mempunyai pelanggan dan bahwa kebutuhan dan harapan pelanggan harus dipenuhi setiap saat kalau organisasi/perusahaan secara keseluruhan bermaksud memenuhi kebutuhan pelanggan eksternal (pembeli).

2. Perbaikan proses

Konsep perbaikan terus menerus dibentuk berdasarkan pada premisi suatu seri (urutan) langkah-langkah kegiatan yang berkaitan dengan menghasilkan output seperti produk berupa barang dan jasa. Perhatian secara terus menerus bagi setiap langkah dalam proses kerja sangat penting untuk mengurangi keragaman dari output dan memperbaiki keandalan. Tujuan pertama perbaikan secara terus menerus ialah proses yang handal, dalam arti bahwa dapat diproduksi yang diinginkan setiap saat tanpa variasi yang diminimumkan. Apabila keragaman telah dibuat minimum dan hasilnya belum dapat diterima maka tujuan kedua dari perbaikan proses ialah merancang kembali proses tersebut untuk memproduksi output yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, agar pelanggan puas.

3. **Keterlibatan total**

Pendekatan ini dimulai dengan kepemimpinan manajemen senior yang aktif dan mencakup usaha yang memanfaatkan bakat semua karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di pasar yang dimasuki. Karyawan pada semua tingkatan diberi wewenang/kuasa untuk memperbaiki output melalui kerjasama dalam struktur kerja baru yang luwes (fleksibel) untuk memecahkan persoalan, memperbaiki proses dan memuaskan pelanggan. Pemasok juga dilibatkan dan dari waktu ke waktu menjadi mitra melalui kerjasama dengan para karyawan yang telah diberi wewenang/kuasa yang dapat menguntungkan organisasi/perusahaan. Pada waktu yang sama keterlibatan pimpinan bekerjasama dengan karyawan yang telah diberi kuasa tersebut.

Sedangkan menurut Hensler dan Brunell dikutip oleh Fandy Tjiptono (2003:14-15), ada empat prinsip utama dalam TQM. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersebut ditentukan pelanggan. Kebutuhan pelanggan diusahakan untuk dipuaskan dalam segala aspek termasuk dalam harga, keamanan, dan ketepatan waktu. Oleh karena itu segala aktivitas perusahaan harus dikoordinasi untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu perusahaan sama dengan nilai yang diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggan. Semakin tinggi nilai yang diberikan, maka semakin tinggi pula kepuasan para pelanggan.

Menurut Vincent Gasperz dalam bukunya *Total Quality Management* (2001:34) pada dasarnya konsumen atau pelanggan dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu:

a) Konsumen Internal (internal customer)

Adalah orang-orang yang berada dalam perusahaan dan mempunyai pengaruh kepada hasil pekerjaan itu sendiri yang nantinya akan mempengaruhi performance perusahaan. Mereka ini biasanya ikut serta didalam rangkaian proses atau turut membuat atau menambah nilai guna dari output yang

dihasilkan. contohnya, bagian pembelian, bagian penjualan, bagian produksi, bagian pembayaran, bagian gaji, bagian rekrutmen, dan bagian karyawan.

b) Konsumen Antara (intermediate customer)

Adalah orang-orang yang berperan sebagai perantara, bukan sebagai pemakai akhir produk tersebut. Contohnya, distributor yang mendistribusikan produk-produk.

c) Konsumen Eksternal (external customer)

Adalah orang-orang yang berada diluar lingkungan perusahaan dan nantinya membeli produk perusahaan tersebut. Mereka akan membayar untuk mendapatkan kegunaan dari suatu output yang dihasilkan perusahaan.

Dari semua usaha yang dilakukan perusahaan untuk memuaskan konsumen, hanya satu kunci utama yang paling penting yaitu kerja sama antara pemasok, konsumen, dan pihak manajemen perusahaan dalam menspesifikasikan produk yang dapat memenuhi harapan konsumen.

2. Respek terhadap setiap orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya tergolong kelas dunia, 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 di organisasi diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen berdasarkan fakta

Perusahaan kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya, bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan. Ada dua konsep pokok yang berkaitan dengan hal ini: (1) prioritas, yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada 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 dalam situasi yang vital. (2) variasi atau variabilitaskinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap system organisasi. Dengan demikian manajemen dapat memprediksikan hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan. Konsep yang berlaku disini adalah siklus PDCAA (*plan-do-check-act-analyze*), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, dan melakukan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

2.1.3 Tujuan Total Quality Management

Total Quality Management pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan Fandy Tjiptono dalam bukunya yang berjudul “*Total Quality Management*” (2003:10) bahwa dasar pemikiran perlunya

TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

Tujuan TQM lebih luas adalah menjamin kepemimpinan dengan menempatkan proses dan sistem yang meningkatkan keberhasilan perusahaan, mencegah kesalahan dan pemborosan usaha serta meyakinkan hubungan dengan kebutuhan konsumen. Hal ini pada akhirnya dapat menghasilkan kemampuan perusahaan untuk menyelenggarakan produksi secara kompetitif, tepat waktu, efisien, dan efektif.

2.1.4 Manfaat Total Quality Management bagi organisasi

Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh yang positif yang akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hessel yang dikutip oleh M.N Nasution (2002:353) beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management* bagi organisasi antara lain:

- a. Proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, product features, dan serviceability.
- b. Penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang,

mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material.

- c. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- d. Sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.5 Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan TQM

TQM merupakan suatu pendekatan baru dan menyeluruh yang membutuhkan perubahan total atas paradigma manajemen tradisional, komitmen jangka panjang, kesatuan tujuan, dan pelatihan-pelatihan khusus. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan harapan-harapan yang tidak realistis, adapula beberapa kesalahan secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas. Beberapa kesalahan yang sering dilakukan menurut Fandy Tjiptono (2003:19) antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior

Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen dimana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain, maka peluang terjadinya kegagalan sangat besar.

2. Team mania

Organisasi perlu membentuk beberapa tim yang melibatkan semua karyawan. Untuk menunjang dan menumbuhkan kerja sama dalam tim, paling tidak ada dua hal yang harus diperhatikan. Pertama baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pengalaman yang baik terhadap perannya masing-masing. Penyelia perlu mempelajari cara menjadi pelatih yang efektif, sedangkan karyawan perlu mempelajari cara menjadi anggota tim yang baik. Kedua, organisasi harus melakukan perubahan budaya supaya kerja sama tim tersebut dapat berhasil. Apabila kedua hal tersebut tidak dilakukan sebelum pembentukan tim, maka hanya akan timbul masalah, bukannya pemecahan masalah.

3. Proses penyebarluasan

Ada organisasi mengembangkan inisiatif tanpa secara bersamaan mengembangkan rencana untuk menyatukannya kedalam seluruh elemen organisasi. Seharusnya pengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat kerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha ini meliputi pemikiran tentang struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas

Ada organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang

ditentukan disitu. Padahal tidak ada pendekatan satupun yang disarankan ketiga pakar tersebut yang cocok dan dapat digunakan dala segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk meyesuaikan program-program kualitas dengan kebutuhan mereka masing-masing.

5. Harapan yang terlalu berlebihan dan tidak realistis

Bila hanya mengirim karyawan untuk mengikuti suatu pelatihan selama beberapa hari, bukan berarti telah membentuk keterampilan mereka.masih dibutuhkan waktu untuk mendidik dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan seringkali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.

2.1.6 Varibel –Variabel TQM

1. Penghargaan dan pengakuan

Menurut M.N Nasution (2001:143) sistem kompensasi yang baik harus memenuhi prinsip-prinsip kunci manajemen kualitas sebagai berikut:

- a. Kompensasi harus berorientasi pada pelanggan (*customer driven*)

Upah atau gaji diberikan pada karyawan yang memiliki ketrampilan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan eksternal. Untuk melakukan hal tersebut, karyawan harus mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan serta apa yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan tersebut. Secara internal, sebenarnya karyawan dan manajer adalah

pelanggan dari sistem kompensasi. Oleh karenanya kebutuhan dan harapan mereka juga harus dipertimbangkan dalam sistem kompensasi.

b. Kompensasi harus berorientasi pada tim

TQM mensyaratkan dibentuknya tim. Jadi, kompensasi didasarkan pada pencapaian sasaran tim, bukan sasaran individual.

c. Kompensasi harus dapat diukur

Pengukuran digunakan untuk menentukan seberapa besar upah atau gaji yang harus diberikan sebagai hasil dari kerja tim. Pengukuran harus relevan, tersedia selama proses dan difokuskan pada apa yang penting bagi pelanggan

d. Sistem kompensasi harus mengikutsertakan partisipasi seluruh karyawan

Karyawan, baik secara individual atau tim, harus berpartisipasi dalam menentukan sasaran, mengidentifikasi indikator kunci, memantau serta mengevaluasi kemajuan perkembangan. Perusahaan harus memberikan pelatihan untuk menolong karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:143) program pengakuan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Konsisten, yaitu diberikan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu.
2. Memerlukan biaya.
3. Sering dilakukan
4. Orang yang memberikan pengakuan menggunakan ketrampilan interpersonal untuk memberikan informasi mengenai pencapaian prestasi.
5. Pengakuan yang berasal dari rekan sejawat.
6. Public display.

7. Pengakuan harus didasarkan pada kepercayaan dan penghormatan.
8. Umpan balik spesifik diberikan untuk menunjukkan bahwa seseorang melakukan sesuatu yang bernilai.
9. Semakin banyak orang dilibatkan dalam proses seleksi, semakin subjektif pendapat yang diberikan.
10. Pengakuan dilakukan secara berkala, semakin pendek jarak antara tindakan dan pengakuan, semakin baik untuk menghindari hilangnya efek pengakuan tersebut.
11. Pengakuan bersifat win/win (setiap orang adalah pemenang)

2. Kerjasama tim

Menurut M.N Nasution (2001:166) kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama. Faktor-faktor yang mendasari perlunya dibentuk tim-tim tertentu dalam satu perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Pemikiran dari 2 orang atau lebih cenderung lebih baik daripada pemikiran satu orang.
- b. Konsep sinergi [$1+1>2$] yaitu bahwa hasil keseluruhan (tim) jauh lebih baik daripada jumlah bagiannya (anggota individual).
- c. Anggota tim dapat saling mengenal dan saling percaya sehingga mereka dapat saling membantu.
- d. Kerjasama tim dapat menyebabkan komunikasi terbina dengan baik.

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:166) untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Ada kesepakatan terhadap misi tim.

Agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja secara efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya.

2. Semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku

Suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau grup dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku.

3. Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang ada.

Keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil.

4. Orang beradaptasi terhadap perubahan.

Dalam TQM perubahan bukan saja tak terelakkan tapi juga diperlukan sekali. Sayangnya, orang umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

3. Budaya organisasi

Menurut Bounds dalam Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:74) budaya mengandung beberapa aspek pokok sebagai berikut:

- a. Budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok.
- b. Budaya memberikan tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian.
- c. Budaya berisi kebiasaan atau tradisi.
- d. Dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- e. Budaya mengarahkan perilaku :kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- f. Budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Hal ini terlihat pada bagaimana karyawan berperilaku, harapan karyawan terhadap organisasi dan sebaliknya, serta apa yang dianggap wajar dalam hal bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan budaya kualitas adalah sistem nilai organisasi yang menghasilkan suatu lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan perbaikan kualitas secara terus menerus. Karakteristik organisasi yang memiliki budaya kualitas adalah sebagai berikut :

1. Perilaku sesuai dengan slogan

2. Masukan dari pelanggan secara aktif diminta dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
3. Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan
4. Pekerjaan dilakukan dalam suatu tim
5. Manajer level eksekutif diikutertakan dan dilibatkan; tanggung jawab kualitas tidak didelegasikan
6. Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan untuk menjamin perbaikan kualitas secara terus menerus
7. Pendidikan dan pelatihan diadakan agar para karyawan pada semua level memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus menerus.
8. Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus menerus.
9. Rekan kerja dipandang sebagai pelanggan internal.
10. Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja.

2.2 Kepuasan Kerja karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001 : 202).

Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Kepuasan kerja

merupakan : “Suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja “ (locke, 1995 : 126).

“ Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, “ (Stephen P. Robbins, 1996 : 26).

Pendapat di atas merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Keith Davis sebagai berikut : “ Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya “ (Davis, 1995 : 105).

“Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja, atasan, peraturan dan kebijakan organisasi, standar kinerja, kondisi kerja dan sebagainya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu, sebaliknya seseorang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap kerja itu (Robbins, 1996 : 179).

Pendapat di atas menitik beratkan tentang munculnya kepuasan kerja akibat adanya selisih antara harapan yang sudah dibayangkan dari kontribusi pekerjaan yang dilakukan dengan kenyataan yang akan didapat.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Keith Davis sebagai berikut : “ Kepuasan kerja adalah kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya. Perasaan itu merupakan cermin dari penyesuaian antara apa yang diharapkan pegawai dari pekerjaan/kantornya “ (Davis, 1995 : 105).

Dari pendapat di atas terlihat bahwa kepuasan kerja pada prinsipnya akan didapat tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang ada pada dirinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu : (Hasibuan, Melayu 2001:203).

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Menurut, Robbins (1996 : 181) bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh:

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kerja yang secara mental menantang dan dapat diartikan adanya inovasi-inovasi baru sehingga tidak monoton, penghasilan atau kompensasi yang sesuai dengan harapan pegawai dengan standar yang ada, iklim pekerjaan yang kondusif untuk berlangsungnya pekerjaan dan adanya relevansi kepribadian yang berarti kesesuaian motivasi, persepsi dengan pekerjaan yang akan dilakukan.

2.3 Pengaruh TQM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Total Quality Management adalah suatu konsep perlibatan dan pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan karyawan adalah suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua tingkatan organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah (Bounds, 1994:47). Tujuan dari pelibatan dan pemberdayaan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memberikan nilai kepada pelanggan.

Menurut M.N Nasution (2001:136) usaha pemberdayaan karyawan dimulai dengan hal-hal berikut :

1. Adanya keinginan manajer dan penyelia, yaitu manajer tingkat bawah, untuk memberi tanggung jawab pada karyawan.
2. Melatih penyelia dan karyawan mengenai bagaimana cara untuk melakukan delegasi dan menerima tanggung jawab.
3. Komunikasi dan umpan balik perlu diberikan oleh manajer dan penyelia kepada karyawan.

4. Penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi perlu diberikan kepada karyawan sebagai tanda penghargaan terhadap kontribusi mereka kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian diatas karyawan merupakan aspek penting dalam penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan, hal ini dikarenakan penerapan *Total Quality Management* bertujuan untuk meningkatkan kepuasan konsumen yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan, peningkatan nilai perusahaan akan memberikan kontribusi bagi kesejahteraan karyawan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan tercipta kepuasan kerja para karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Variabel	Hasil
1.	Keng Boon Ooi, Nooh Abu Bakar, Veeri Arumugam, Lorraine Vellapan dan Alex Kim Yin Loke (2005)	<i>Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis</i>	Kepercayaan organisasi Penghargaan dan pengakuan Kerjasama tim Fokus pada pelanggan Budaya organisasi Kepuasan kerja	TQM memiliki hubungan yang signifikan dan positif dengan kepuasan kerja karyawan Kerjasama tim merupakan faktor yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan

			karyawan	
2.	Paul Boselie and Ton van der Wiele	<i>Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave</i>	Co-operation informasi gaji kepemimpinan kondisi kerja penetapan tujuan kepuasan kerja karyawan	co-operation, informasi, gaji, kepemimpinan, kondisi kerja, dan penetapan tujuan memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan

2.5 Kerangka Pemikiran

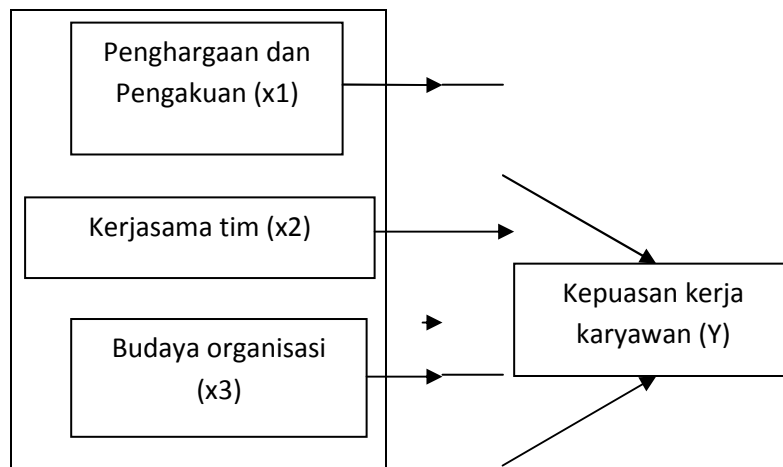
Kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah suatu proses penelitian, pengaruh penerapan *Total Quality Manajemen* terhadap Kepuasan Konsumen.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Hubungan TQM dengan kepuasan konsumen

Total Quality Management



2.6 Hipotesis

Menurut Supardi (2005:69) hipotesis adalah suatu jawaban permasalahan sementara yang bersifat dugaan dari suatu penelitian. Dugaan ini harus dibuktikan kebenarannya melalui data empiris (fakta lapangan). Dalam penelitian ini hendak membahas bagaimana tentang penerapan *Total Quality Management* pada perusahaan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan , sehingga jawaban sementara penelitian dapat dirumuskan:

1. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara penghargaan dan pengakuan terhadap kepuasan kerja karyawan
2. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kerjasama tim terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

4. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan antara penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini ada dua jenis variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen sebagai berikut :

a. Variabel Bebas (Independen)

Variabel bebas atau independen adalah variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan atau terjadinya variabel terikat (dependen). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah :

1. Penghargaan dan pengakuan

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:142) penghargaan biasanya dalam bentuk moneter, bisa dalam bentuk bonus, uang, liburan, dll. Sedangkan pengakuan adalah kegiatan atau tindakan dalam bentuk non moneter dapat berupa ucapan terima kasih, award dari perusahaan, dll.

2. Kerjasama tim

Menurut M.N Nasution (2001:166) kerjasama tim merupakan salah satu unsur fundamental dalam TQM. Tim merupakan sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama.

3. Budaya organisasi

Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:75) budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut.

b. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel terikat atau dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independen). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah:

1. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2001 : 202).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk tentang bagaimana suatu variabel diukur, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

3.2.1 Variabel Independen

Variabel Independen ialah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya Variabel Dependen atau terikat.

1. Penghargaan dan pengakuan

Penghargaan dan pengakuan dari PT. Nasmoco Body Repair kepada karyawannya dalam bentuk bonus, uang, ucapan terima kasih, promosi dari perusahaan.

Indikatornya adalah :

- a. Adanya pengakuan atas prestasi dari atasan
- b. Adanya kesesuaian antara bonus dengan kinerja
- c. Adanya kesempatan promosi jabatan
- d. Adanya pencapaian prestasi oleh karyawan
- e. Kenaikan gaji dan jenjang karir karyawan

Masing-masing indikator diatas menjadi satu pertanyaan kuesioner kecuali indikator b yaitu adanya kesesuaian antara bonus dengan kinerja yang dikembangkan menjadi 2 pertanyaan.

2. Kerjasama tim

Kerjasama tim secara operasional adalah sekelompok karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair yang bekerjasama untuk mencapai target unit kendaraan yang masuk yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Indikatornya adalah :

- a. Tim kerja yang kompak dan solid
- b. Adanya komunikasi antar anggota tim
- c. Sikap saling membantu antar anggota tim
- d. Adanya kerjasama yang berjalan baik
- e. Adanya sikap saling menghargai

Masing-masing indikator diatas menjadi satu pertanyaan kuesioner kecuali indikator d yaitu kerjasama yang berjalan baik yang dikembangkan menjadi 2 pertanyaan.

3. Budaya organisasi

Filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan yang dimiliki oleh PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair yang terwujud dalam perilaku kerja seluruh karyawannya.

Indikatornya adalah :

- a. Adanya pemberian pendidikan dan pelatihan
- b. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku kerja karyawan
- c. Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan
- d. Pemberdayaan karyawan secara maksimal oleh perusahaan
- e. Persepsi kepuasan karyawan terhadap budaya organisasi
- f. Adanya contoh yang baik dari pimpinan

3.2.2 Variable Dependen

Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen

1. Kepuasan Kerja Karyawan

Para karyawan PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair yang mencintai pekerjaannya dan sikap ini tercermin dalam moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Indikatornya adalah :

- a. Adanya perasaan senang bekerja
- b. Adanya peluang untuk berkembang dan penggunaan keahlian yang dimiliki
- c. Adanya penilaian yang positif terhadap pekerjaan
- d. Adanya jaminan masa depan yang diberikan oleh perusahaan
- e. Adanya kestabilan dalam pekerjaan.

Masing-masing indikator diatas menjadi satu pertanyaan kuesioner kecuali indikator c yaitu adanya penilaian yang positif terhadap pekerjaan yang dikembangkan menjadi 2 pertanyaan.

3.3 Populasi dan teknik pengambilan sampel

3.3.1 Populasi penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 1999 : 72)

Dalam penelitian kali ini adalah populasinya adalah setiap karyawan Nasmoco Kaligawe Body Repair baik yang terlibat langsung maupun tidak terlibat langsung terhadap konsumen bengkel PT. Nasmoco Kaligawe Body Repair Semarang, yang berjumlah 62 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. (Sugiyono, 2004 : 73).

Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu semua anggota populasi diambil sebagai sumber data.

3.4 Teknik pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan, yang terdiri dari:

- Observasi

Observasi adalah suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengamati langsung objek yang diteliti

- Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada narasumber.

3.5 Analisis data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis kuantitatif yaitu suatu teknik penganalisan data dengan cara memberikan gambaran dan penjelasan mengenai hasil penelitian dan pembahasan masalah hasil penelitian dengan menggunakan pengukuran -pengukuran dan pembuktian – pembuktian khususnya mengenai pengujian hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan metode statistik.

Adapun metode statistik yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

3.5.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang disusun sendiri oleh peneliti harus memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data. Instrumen penelitian dikatakan memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data apabila instrumen tersebut valid dan reliabel. Oleh karena itu sebelum instrumen tersebut digunakan, dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

3.5.1.1 Uji Validitas

Menurut Supardi (2005:155) validitas merupakan tingkat dimana suatu alat pengukur mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan dalam pengumpulan data sebagai instrumen penting yang harus dilakukan pengujian terlebih dahulu. Sehingga suatu penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data perlu diuji validitasnya. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan rumus Korelasi Product Moment yang diolah menggunakan SPSS (*Statistical Program for Social Science*) for Windows versi 17.0. korelasi yang diperoleh tersebut dibandingkan dengan angka kritik pada tabel kritik pada tabel korelasi r, pada taraf signifikansi 5 %. Dalam penelitian ini apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen dinyatakan valid. Begitu sebaliknya apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen dinyatakan tidak valid.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Supardi (2005: 159) reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha* yang dihitung melalui program SPSS (*Statistical Program for Social Science*) for Windows versi 17.0 untuk menguji reliabilitas kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan reliabel apabila r_{Alpha} positif dan $> r_{tabel}$ (Arif Pratisto, 2009 : 317).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji normalitas.

3.5.2.1 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Pengujian ada

tidaknya gejala multikolinieritas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Toleransinya. Apabila nilai matrik korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis bebas dari multikolinieritas. Kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai toleransi mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas (Singgih Santoso, 2000).

3.5.2.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dan nilai residualnya (SRESID). Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur seperti gelombang besar melebar, kemudian menyempit maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y tanpa membentuk pola tertentu, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.5.2.3 Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas dilakukan dengan melihat grafik *Normal Probability Plot* (Ghozali, 2005).

Dasar pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut :

- a. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3 Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

3.5.3.1 Uji t

Digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel independent Penghargaan dan Pengakuan (X1), Kerjasama Tim (X2), Budaya Organisasi (X3) dengan variabel dependen Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

1. Menentukan Formulasi Hipotesis

- $H_0 : \beta = 0$ dan t hitung $<$ t tabel, artinya variabel X1, X2, dan X3 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y.
- $H_a : \beta \neq 0$ dan t hitung $>$ t tabel, artinya variabel X1, X2, dan X3 mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y.

2. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

3. Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (*P Value*) $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikansi (*P Value*) $>$ 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

4. Membuat kesimpulan

- Bila (*P Value*) < 0,05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel independent secara parsial mempengaruhi variabel dependent.
- Bila (*P Value*) > 0,05 maka H₀ diterima dan ditolak. Artinya variabel independent secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependent.

3.5.3.2 Uji F

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel Penghargaan dan Pengakuan (X1), Kerjasama Tim (X2), dan Budaya Organisasi (X3) benar-benar berpengaruh secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen Y (Kepuasan Kerja Karyawan).

Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005)

a. Menentukan Formulasi Hipotesis

- H₀ : $\beta = 0$, artinya variabel X1, X2, dan X3 tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
- H_a : $\beta \neq 0$, artinya variabel X1, X2, dan X3 mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.

b. Menentukan derajat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$)

c. Menentukan signifikansi

- Nilai signifikansi (*P Value*) < 0,05 maka H₀ ditolak dan H_a diterima.
- Nilai signifikansi (*P Value*) > 0,05 maka H₀ diterima dan H_a ditolak.

d. Membuat kesimpulan

- Bila (*P Value*) < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) mempengaruhi variabel dependent.
- Bila (*P Value*) > 0,05 maka H0 diterima dan Ha ditolak. Artinya variabel independent secara simultan (bersama-sama) tidak mempengaruhi variabel dependent.

3.5.3.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (Penghargaan dan Pengakuan, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi) akan diikuti oleh variabel terikat (Kepuasan Kerja Karyawan) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai R Square (R^2). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi dependent (Ghozali, 2005).

3.5.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan variabel Penghargaan dan Pengakuan (X1), Kerjasama Tim (X2), dan Budaya Organisasi (X3) terhadap variabel dependen Kepuasan Kerja Karyawan (Y).

Persamaan regresi yang dipakai adalah sebagai berikut (Supranto, 1998):

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

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja Karyawan

β_1 = Koefisien regresi dari variabel X1 (Penghargaan dan Pengakuan)

X1 = Penghargaan dan Pengakuan

β_2 = Koefisien regresi dari variabel X2 (Kerjasama Tim)

X2 = Kerjasama Tim

β_3 = Koefisien regresi dari variabel X3 (Budaya Organisasi)

X3 = Budaya Organisasi

e = Standar error