



**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT TELKOM
AKSES JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

RENTIN MALA RAHMAWATI

NIM : 18104269

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

2023



**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT TELKOM
AKSES JEMBER**

SKRIPSI

*Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana S-1 Manajemen
Pada Minat Studi Manajemen Program Studi Manajemen Bisnis*

Diajukan Oleh:

RENTIN MALA RAHMAWATI

NIM : 18104269

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER
2023**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT TELKOM
AKSES JEMBER

NAMA : RENTIN MALA RAHMAWATI
NIM : 18.104265
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
MINAT STUDI : MANAJEMEN OPERASI

Disetujui Oleh:

DOSEN PEMBIMBING UTAMA

DOSEN PEMBIMBING ASISTEN


Dr. Hary Sulaksono S.E., M.M.


Ahmad Sauqi S.E., M.M.

NIDN: 0705046001

NIDN: 0723128503

Mengetahui,
Ketua Program Studi


Dr. Tamrlatin Hidayah S.E., M.M.
NIDN: 0007106601

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER**

**ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*
(TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT TELKOM
AKSES JEMBER**

Telah dipertahankan Tim Penguji Skripsi Pada:

Hari/Tanggal : Senin 09 Januari 2023

Jam : 10.00 – Selesai

Tempat : Ruang Ujian Skripsi ITS Mandala

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi:

Ketua : Drs. Karim Budiono, M.P

Sekretaris : Ahmad Sauqi S.E., M.M

Anggota : Dr. Hary Sulaksono S.E., M.M

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Tamrinah Mahayah S.E., M.M

NIDN : 0007106601



Dr. Mohammad Firdaus, S.P., M.M., M.P

NIDN : 0008077101

SURAT PERNYATAAN PLAGIARISME

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rentin Mala Rahmawati

NIM : 18104269

Program Studi : Manajemen

Minat Studi : Manajemen Bisnis

Mata Kuliah Dasar : Manajemen Operasi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul: **“Analisis Penerapan *Total Quality Management (TQM)* Terhadap Kinerja Operasional Pada PT Telkom Akses Jember”** merupakan karya ilmiah yang saya buat sendiri. Apabila terbukti pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap menanggung resiko dibatalkannya skripsi yang telah saya buat.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan sejujurnya.

Jember, 16 Desember 2022

Yang membuat pernyataan,



Rentin Mala Rahmawati

MOTTO

“Karunia Allah yang paling lengkap adalah kehidupan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan”.

(Ali Bin Abi Thalib).

“Susah, tapi Bismillah”

(Fiersa Besari)



KATA PENGANTAR

Dengan penuh kerendahan hati serta memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya. Penyusunan skripsi dengan judul **“Analisis Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT Telkom Akses Jember”** ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh jenjang sarjana Strata Satu pada Jurusan Manajemen pada Institut Teknologi dan Sains Mandala Jember.

Tugas ini dapat saya selesaikan atas bantuan dari Allah SWT yang selalu memberikan kekuatan pada saya untuk selalu berjuang untuk menyelesaikan tugas ini. Tidak lupa saya ucapkan terimakasih kepada pihak yang sudah membantu dan memberikan dorongan dalam bentuk moral, material dan waktu. Oleh karena itu pada kesempatan ini, peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Suwignyo Widagdo, S.E, M.M, M.P selaku Rektor ITS Mandala Jember.
2. Bapak Dr. Muhammad Firdaus, S.P, M.M, M, P selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis ITS Mandala Jember.
3. Ibu Dr. Tamriatin Hidayah S.E, M.P selaku Ketua Program Studi Manajemen ITS Mandala.
4. Bapak Dr, Hary Sulaksono S.E., M.M selaku pembimbing Utama yang telah membimbing dan mengarahkan.

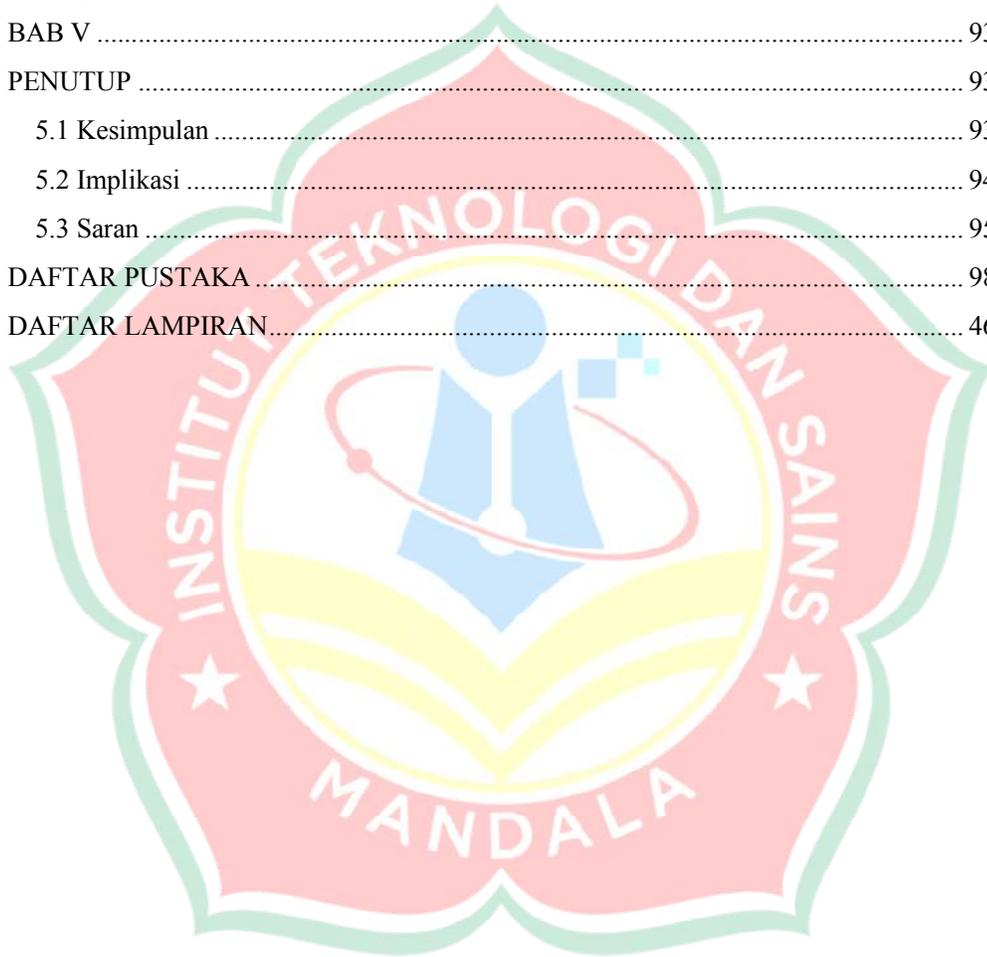
5. Bapak Ahmad Sauqi S.E., M.M selaku pembimbing Asisten yang telah membimbing dan mengarahkan.
6. Keempat orang tua saya, Bapak Ponidjo dan Ibu Sutiyati, Om Yohan dan Ibu Ruli. Terima kasih atas do'adandukunganyangselaluterucapuntuksaya,sertadukunganmoral,materi al,dan finansialyangselalu diberikan.
7. Sahabat saya Rara, Anggi, Ayy, Arina dan Ovi yang selalu memberikan motivasi untuk menyelesaikan penelitian ini.
8. Widya Puji N terima kasih telah membantu mengolah dan memberikan saran, semangat untuk menyelesaikan penelitian ini.
9. Aprilia Tari yang selalu membantu dan menemani di saat kesepian.
10. Seluruh dosen ITS Mandala Jember, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama menjalankan masa perkuliahan.
11. Seluruh rekan-rekan Jurusan Manajemen Kelas Malam Angkatan 2018, yang telah bersama-sama saling memberikan dukungan dan semangat untuk dapat menyelesaikan skripsi tepat pada waktunya

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI INSTITUT TEKNOLOGI DAN SAINS MANDALA JEMBER.....	iii
SURAT PERNYATAAN PLAGIARISME.....	iv
MOTTO.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Masalah.....	6
BAB II.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	7
2.2 Kajian Teori.....	22
2.2.1 Manajemen Operasi.....	22
2.2.2 Kualitas.....	24
2.2.3 Total Quality Management.....	27
2.2.4 Kinerja.....	38
2.3 Kerangka Konseptual.....	42
2.4 Hipotesis.....	43
2.4.1 Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap kinerja operasi.....	44

2.4.2 Pengaruh Obesisi terhadap Kualitas pada Kinerja Operasi	44
2.4.3 Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan terhadap Kinerja Operasi	44
2.4.4 Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasi	45
2.4.5 Pengaruh Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pelatihan Dan pendidikan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasi..	45
BAB III	47
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	47
3.2 Populasi dan Sampel	47
3.2.1 Populasi	47
3.2.2 Sampel	48
3.3 Jenis Penelitian	48
3.4 Identifikasi Varibel Penelitian	49
3.5 Definisi Operasional Variabel	49
3.6 Metode Pengmpulan Data	55
3.7 Metode Analisis Data	56
3.7.1 Uji Coba Instrumen	56
3.7.2 Uji asumsi Klasik	58
3.7.3 Regresi Linier Berganda	60
3.7.4 Koefisien Determinasi (R^2)	61
3.7.4 Uji Hipotesis	62
BAB IV	64
4.1 Hasil Penelitian	64
4.1.1 Gambaran Umum Responden Penelitian	64
4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian	68
4.2 Analisis Hasil Penelitian	76
4.2.1 Uji Instrumen Data	76
4.2.2 Uji Asumsi Klasik	79
4.2.3 Analisis Regres Linier Berganda	82
4.2.4 Koefisien Determinasi (R^2)	83
4.2.5 Uji Hipotesis	84
4.3 Interpretasi Hasil Penelitian	87
4.3.1 Pengaruh Fokus pada Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Operasional	88

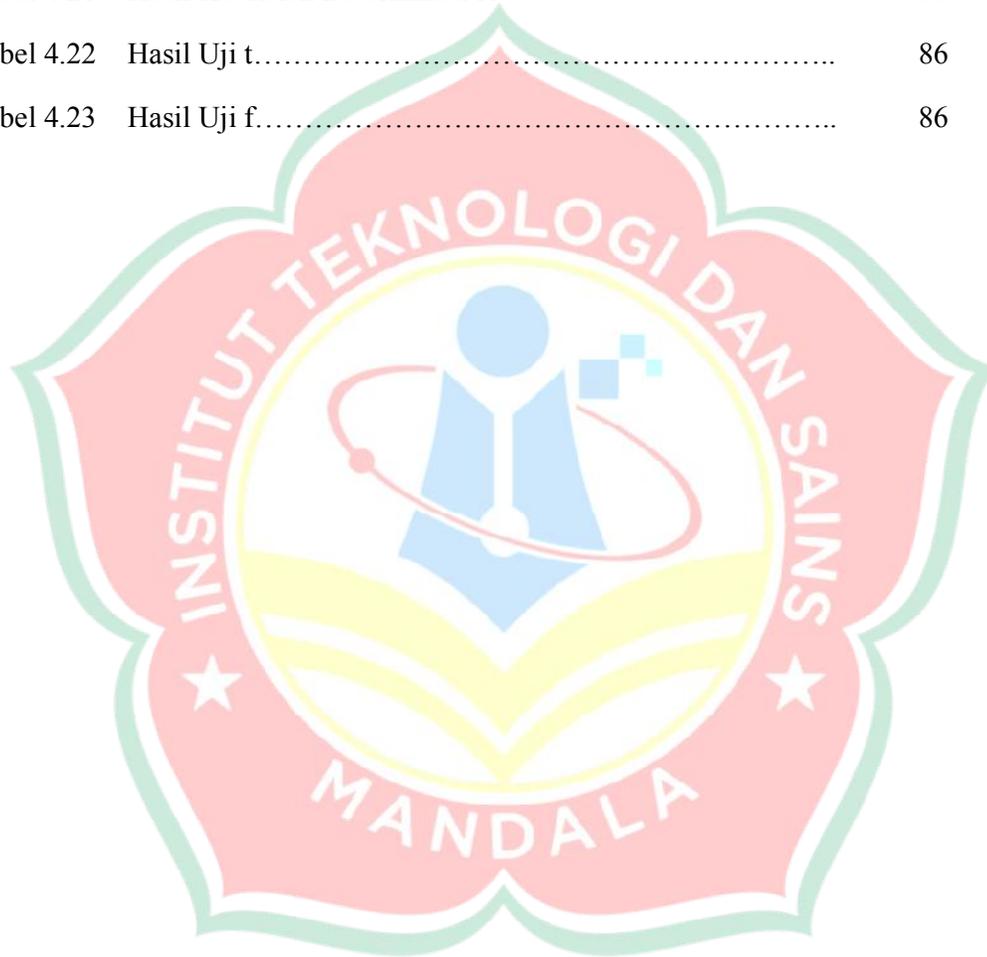
4.3.2 Pengaruh Obsesi Terhadap Kualitas Terhadap Kinerja Operasional	89
4.3.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Operasional	90
4.3.4 Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Operasional	91
4.3.5 Pengaruh Fokus pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi pada Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Operasional	92
BAB V	93
PENUTUP	93
5.1 Kesimpulan	93
5.2 Implikasi	94
5.3 Saran	95
DAFTAR PUSTAKA	98
DAFTAR LAMPIRAN	46



DAFTAR TABEL

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	15
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan usia.....	66
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Asal atau Domisili...	67
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.	68
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	69
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Fokus Pada Kepuasan Pelanggan.....	70
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Obsesi Terhadap Kualitas.....	72
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan.....	73
Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	74
Tabel 4.10	Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Operasional.....	76
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas Instrumen Fokus Pada Kepuasan Pelanggan.....	77
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas Instrumen Obsesi Terhadap Kualitas.....	78
Tabel 4.13	Hasil Uji Validitas Instrumen Pendidikan dan Pelatihan.....	78
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Instrumen Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.....	78
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Operasional.....	79
Tabel 4.16	Hasil Uji Reliabilitas.....	79
Tabel 4.17	Hasil Uji Normalitas.....	80

Nomor	Judul	Halaman
Tabel 4.18	Hasil Uji Multikolinieritas.....	81
Tabel 4.19	Hasil Uji Heteroskedasitas.....	82
Tabel 4.20	Hasil Analisis Linier Berganda.....	83
Tabel 4.21	Hasil Koefisien Determinasi R^2	85
Tabel 4.22	Hasil Uji t.....	86
Tabel 4.23	Hasil Uji f.....	86



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual.....	43



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul
Lampiran 1	Kuisoner Penelitian
Lampiran 2	Struktur Organisasi PT Telkom Akses
Lampiran 3	Tabulasi Data
Lampiran 4	Deskripsi Responden
Lampiran 5	Distribusi Jawaban Responden
Lampiran 6	Uji Validitas
Lampiran 7	Uji Reliabilitas
Lampiran 8	Uji Normalitas
Lampiran 9	Uji Multikolinieritas
Lampiran 10	Uji Heteroskedastisitas
Lampiran 11	Regresi Linier Berganda
Lampiran 12	Koefisien Determinasi (R^2)
Lampiran 13	Uji t
Lampiran 14	Uji f
Lampiran 15	R Tabel
Lampiran 16	T Tabel
Lampiran 17	F Tabel

ABSTRAK

ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT TELKOM AKSES JEMBER

Rentin Mala Rahmawati, Dr, Hary Sulaksono S.E., M.M, Ahmad Sauqi S.E., M.M

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* (TQM) yang terdiri dari Fokus Pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendidikan Dan Pelatihan, Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasional pada PT Telkom Akses Jember. Data penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner pada objek penelitian dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Akses Jember sejumlah 50 orang. Analisis data yang digunakan adalah Uji Validitas, Uji Reabilitas, Uji Normalitas, Uji Multikolinieritas, Uji Heteroskedastisitas, Uji Regresi Linier Berganda, Uji Koefisien Determinasi, Uji t dan Uji F menggunakan program pengolahan data SPSS 26. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Secara parsial variabel Obsesi Terhadap Kualitas (x_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Secara parsial variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Secara simultan variabel Fokus pada Kepuasan Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Pendidikan dan Pelatihan (X_3) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel Fokus pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Operasional.

Kata Kunci: Kepuasan Pelanggan, Obsesi Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, Kinerja Operasional

ABSTRACT

IMPLEMENTATION EFFECT ANALYSIS *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) ON OPERATIONAL PERFORMANCE AT PT TELKOM AKSES JEMBER

**Rentin Mala Rahmawati, Dr, Hary Sulaksono S.E., M.M, Ahmad Sauqi S.E.,
M.M**

This study aims to determine the effect of Total Quality management (TQM), which consists of Focus on Customer Satisfaction, Obsession with Quality, Education and Training, Employee Engagement and Empowerment on Operational Performance at PT Telkom Akses Jember. The research data was obtained by distributing questionnaires to the research object with a sampling technique using purposive sampling. This type of research is quantitative. The sample in this study were 50 employees of PT Telkom Access Jember. The data analysis used is the validity test, reliability test, normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test, multiple linear regression analysis test, coefficient of determination test, t test and F test using the SPSS 26 data processing program. The results in this study indicate that partially the focus on customer satisfaction (X1) has a significant effect on operational performance (Y). Partially, the obsession with quality variable (x2) has no significant effect on operational performance (Y). Partially, the Education and Training variable (X3) has no significant effect on Operational Performance (Y). Employee Engagement and Empowerment (X4) has no significant effect on Operational Performance (Y). Simultaneously the variables Focus on Customer Satisfaction (X1), Obsession with Quality (X2), Education and Training (X3) Employee Engagement and Empowerment (X4) have a significant effect on Operational Performance (Y). The results of the coefficient of determination show that the variables Focus on Customer Satisfaction, Obsession with Quality, Education and Training and Employee Engagement and Empowerment have an effect on the Operational Performance variable.

Keywords: Customer Satisfaction, Quality Obsession, Education and Training, Employee Engagement and Empowerment, Operational Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Teknologi informasi dan komunikasi berkembang beriringan dengan perkembangan peradaban manusia, saat ini internet menjadi bagian yang sangat penting dan tidak dapat ditinggalkan. Penggunaan internet saat ini bukan hanya untuk melakukan pekerjaan tetapi juga digunakan untuk mengakses berbagai hal mulai dari hiburan, mencari informasi berbagai hal, pendidikan, berbelanja, berkomunikasi dengan orang lain dan lain sebagainya. Terlebih lagi saat ini pada saat ini untuk mengakses internet sudah sangat mudah tidak harus dengan menggunakan perangkat *computer*, bisa menggunakan *smartphone* yang lebih praktis sehingga membuat manusia pada era digital ini tidak bisa lepas dari internet.

Hasil laporan survey internet APJII (Asosiasi penyelenggara jasa internet Indonesia) pada tahun 2019-2020 dari 209,91 juta jiwa penduduk Indonesia 196,71 juta jiwa merupakan pengguna internet, dari jumlah sampel penelitian mengungkapkan bahwa tidak pernah mengakses internet dari *computer desktop* (PC) sebesar 73,2 %, setiap hari mengakses dari *computer desktop* (PC) sebesar 19,7 %, seminggu sekali mengakses dari *computer desktop* (PC) 8,4%, sedangkan 8,2 % mengatakan sebulan sekali mengakses dari *computer desktop* (PC). Untuk yang mengakses internet dari *computer portable* (laptop atau tablet) 63,1 % mengatakan tidak pernah, 19,7 % setiap hari, 8,4 % seminggu sekali, 8,2 %

sebulan sekali, sedangkan untuk mengakses atau terhubung dengan internet melalui *smartphone* atau *handphone* 0,9% mengatakan tidak pernah, 95,4% setiap hari, 2,4% seminggu sekali, 0,9% sebulan sekali. (www.apjii.or.id).

Pada masa pandemi covid-19 di Indonesia yang terjadi pada bulan Maret 2020 hingga saat ini membuat jumlah pengguna internet semakin meningkat. Orang-orang dari berbagai ragam usia merasakan dampak yang terjadi setelah merebaknya wabah virus covid, terlebih lagi kebijakan pemerintah yang mengharuskan masyarakat untuk dirumah saja dan menghindari kerumunan, adanya pembatasan aktivitas masyarakat yang menyebabkan aktivitas bekerja, belajar, hingga berbelanja lebih banyak dilakukan secara daring dengan memanfaatkan teknologi digital dari rumah. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) sebanyak 78,18% rumah tangga Indonesia sudah menggunakan internet pada 2020. Jumlah ini meningkat 4,43% dibandingkan tahun sebelumnya. BPS juga melaporkan sebanyak 18,83% rumah tangga di Indonesia memiliki minimal satu komputer, seperti dekstop, laptop, atau tablet presentase tersebut meningkat tipis dari tahun sebelumnya yang sebesar 18,78%. BPS juga melaporkan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) Indonesia mengalami perbaikan dimana pada tahun 2019 sebesar 5,32% kemudian di tahun 2020 menjadi 5,59. Perumbuhan tertinggi berasal dari penggunaan yang naik 10,10% dari 4,85% menjadi 5,53%, akses dan infrastruktur naik 2,53% dari 5,53% menjadi 5,67%, kemudian keahlian meningkat 1,37% dari 5,84% menjadi 5,92%. (databoks.katadata.co.id)

Perkembangan teknologi informasi masa pandemi yang mengharuskan semua sektor mulai dari pemerintahan, layanan publik, pendidikan, kesehatan, perdagangan, dan lainnya beralih ke digital yang kemudian membuat perusahaan telekomunikasi bersaing untuk meningkatkan pelayanannya. Hal ini membuat membuat salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yaitu PT Telkom, dapat mewujudkan kebutuhan masyarakat di Indonesia dari segi telekomunikasi. PT Telkom memiliki produk internet yang bernama indihome, indihome merupakan layanan internet yang di klaim aman dari gangguan cuaca, menggunakan kabel serat optic sehingga memiliki kecepatan 100 mbps dan lebih unggul dari kompetitor. PT Telkom Akses merupakan anak perusahaan PT Telkom yang bergerak dalam bidang peyediaan layanan instalasi jaringan akses, pembangunan infrastruktur jaringan, pengelola *Network Terminal Equipment* (NET), serta operasi dan pemeliharaan jaringan akses. Khususnya pada PT Telkom Akses Jember, yang meliputi wilayah Kabupaten Jember, Kabupaten Bondowoso, Kabupaten Situbondo, Kabupaten Banyuwangi.

Persaingan antar perusahaan telekomunikasi pada akhirnya membuat perusahaan menghasilkan produk atau jasa dengan mutu, harga, dan pelayanan yang lebih baik dari para pesaing. Untuk mencapai hal tersebut maka diperlukan mutu pada semua aspek yang berhubungan dengan produk mulai dari material, tenaga kerja, promosi atau pemasaran produk yang efektif, layanan pelanggan yang kemudian mampu menarik pelanggan sehingga meningkatkan jumlah konsumen. Untuk mencapainya perusahaan membutuhkan sebuah sistem yang baik yakni dengan menggunakan *Total Quality Management* (TQM). Dalam suatu

organisasi atau perusahaan *Total Quality Management (TQM)* adalah suatu sistem manajemen kualitas yang berfokus pada pelanggan yang melibatkan seluruh karyawan dalam melakukan perbaikan yang berkesinambungan. Menurut Wibowo (2017) *Total Quality Management* adalah suatu strategi organisasi untuk memberikan komitmennya pada peningkatan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan memperbaiki proses organisasional.

Kinerja Operasional menurut Handoko (2010) adalah pelaksanaan kegiatan-kegiatan manjerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengorganisasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar, peluncuran produk baru, kualitas produk atau jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan. Ketika penerapan *Total Quality Management (TQM)* dapat dijalankan dengan baik maka seharusnya penerapan kinerja operasional pada organisasi juga dapat dijalankan dengan baik.

Tingginya kebutuhan teknologi komunikasi berdampak kepada besarnya pengguna jasa telekomunikasi di masyarakat. PT Telkom Akses Jember yang bergerak dalam bidang penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan juga dituntut untuk lebih unggul dari pesaing yang kemudian berdampak pada kinerja operasional mulai dari pemasangan infrastruktur baru yang terlihat dari mulai sulitnya mencari pelanggan baru, gangguan jaringan seperti adanya kendala yang tidak terselesaikan dengan pada kunjungan pertama, penanganan gangguan yang lambat karena teknisi terbatas dan laporan keluhan dari pelanggan yang di *close* dulu sebelum dikunjungi, serta *maintenance*

jaringan. Berdasarkan pemaparan yang telah diuraikan diatas, maka akan dilakukan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT Telkom Akses Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

PT Telkom Akses Jember dalam menjalankan usahanya sering kali menghadapi kendala dan permasalahan baik permasalahan teknis maupun layanan yang kemudian berdampak kepada kinerja operasional, diantaranya pada pemasangan infrastruktur jaringan yang mulai susah mencari pelanggan baru, pada gangguan jaringan adanya kendala atau perbaikan masalah yang tidak selesai pada kunjungan pertama sementara target dari perusahaan penyelesaian gangguan harus selesai dalam waktu 3 jam, penanganan gangguan yang lambat karena keterbatasan teknisi serta aduan gangguan yang sudah di *close* terlebih dahulu sebelum ditangani atau dikunjungi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah, apakah penerapan *Total Quality management* (TQM) pada PT Telkom Akses Jember berpengaruh terhadap kinerja operasional dalam perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasional pada PT Telkom Akses Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dimanfaatkan sebagai bahan pertimbangan atau acuan bagi:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dari ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manajemen operasi, khususnya yang terkait dengan penerapan *Total Quality Management* di dalam perusahaan.

1. Bagi Almamater

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan penerapan *Total Quality Management* dalam suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Untuk membantu perusahaan dalam penerapan *Total Quality Management* dan mampu mengatasi permasalahan yang terjadi sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

1.5 Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini lebih terarah dan tidak menyimpang jauh dari pembahasan penelitian, maka peneliti memberikan batasan sebagai berikut:

- a. Obyek penelitian di PT Telkom Akses Jember.
- b. Responden penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan kontrak PT Telkom Akses Jember Pusat (Gajah Mada) dan Site Kebonsari.
- c. Periode penelitian ini dilakukan pada bulan Juli - September 2022.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

1. Nurzahrattunnisa, 2020. Pengaruh penerapan total quality management dan system penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel makassar. Penelitian tersebut untuk mengetahui pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel makassar dan pengaruh sistem penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel Makassar. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel makassar yang berjumlah 204 orang. Sampel yang digunakan adalah metode random sampling jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 67 karyawan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah total quality management berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel makassar dan system penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel makassar.
2. Astuti Anwar, 2018. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Konsumen Pada PT Telkom Regional

Vii di Kota Makassar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Penerapan Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kepuasan Konsumen terdiri dari variabel fokus pelanggan, obsesi kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan konsumen pada PT Telkom Regional VII di Kota Makassar. Populasi dalam penelitian ini konsumen produk dan layanan PT Telkom. Sampel dipilih dengan menggunakan simple random sampling. Data penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuisioner. Pengolahan data primer dengan teknik analisis Statcstical For Social Sciece. Metode analisis data digunakan adalah analisis linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fokus pelanggan, obsesi kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan konsumen.

3. Andika Rizky Bhaskara, 2018. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kualitas Pelayanan pada PT. Pln (persero) Area Kabupaten Kutai Timur. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan variabel-variabel Total Quality Management (TQM) yang terdiri dari Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Kerjasama tim dan Komitmen jangka Panjang terhadap kualitas pelayanan PT. PLN Persero area Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah

pelanggan aktif PT. PLN Persero Area Kabupaten Kutai Timur pada tiga wilayah kecamatan yaitu Kecamatan Sangata Utara, Sangata Selatan dan Teluk Pandan. Teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu dengan jumlah sampel sebanyak 150 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah di uji validitas dan reliabilitasnya, dan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif sebesar 0,278 dan signifikan variabel Fokus pada pelanggan terhadap kualitas pelayanan PT. PLN Area Kabupaten Kutai Timur, terdapat pengaruh positif sebesar 0,075 dan signifikan variabel Obsesi terhadap kualitas terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh positif sebesar 0,125 dan signifikan variabel kerjasama tim terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh positif sebesar 0,339 dan signifikan variabel komitmen jangka panjang, terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh signifikan secara simultan TQM terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh paling dominan sebesar 0,339 variabel komitmen jangka Panjang terhadap kualitas pelayanan.

4. Visca Audina Sito Putri, 2018. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja pada PT. PLN (persero) distribusi Jawa Timur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan total quality management (tqm) terhadap kinerja pada PT. PLN (persero) distribusi Jawa Timur. Jumlah populasi karyawan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 115 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel

yang digunakan adalah purposive sampling dengan menggunakan metode slovin sehingga sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 83 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan fokus pelanggan secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, penerapan top management secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. penerapan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, penerapan pendidikan pelatihan secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, penerapan perbaikan berkelanjutan secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

5. Herwandy, 2017. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) wilayah Sulselrabar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management Terhadap (TQM) terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar melalui tiga faktor TQM dari sebelas faktor TQM yaitu kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Jenis penelitian ini kuantitatif dengan metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif. Adapun sumber data penelitian ini adalah

karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dengan jumlah sampel 138 responden. Selanjutnya, metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan observasi. Lalu, teknik pengolahan data, yaitu uji validitas dan realibilitas dan uji asumsi klasik, dan teknik analisis data, yaitu regresi berganda dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah secara simultan faktor Total Quality Management yaitu kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, secara parsial variabel kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Said Alhudri, Meyzi Heriyanto, 2015. Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui penerapan total quality management pada PT. PLN (persero) ranting bangkinang, kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) ranting bangkinang, dan pengaruh penerapan total quality management terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (persero) rantin bangkinang. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 48 responden yang merupakan karyawan pada PT.PLN (persero) ranting bangkinang. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis linier sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan total quality management pada PT.PLN (persero) ranting bangkinang dapat diterima secara positif oleh

karyawan, kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) ranting bangkinang telah mencapai kinerja yang baik, dan total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. PLN (persero) ranting bangkinang sebesar 65%.

7. Gabriela Emor, Jantje J. Tinangon, Victorina Z. Tirayoh, 2014. Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial di PT. Telkom Manado. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial di PT. Telkom Manado. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif untuk menjelaskan tentang penerapan unsur-unsur Total Quality Management serta unsur-unsur pencapaian kinerja perusahaan dari PT. Telkom Manado, dilakukan dengan survey dan pengamatan secara langsung kepada karyawan dan pimpinan PT. Telkom Manado. Hasil peneltian menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur Total Quality Management (TQM) yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
8. Siti Maryam, 2012. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. PLN (persero) APJ Bandung). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh total quality management (tqm) terhadap kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. PLN (persero) APJ Bandung). Penelitian ini bersifat deskriptif. Teknik sampling yang digunakan adalah non propability sampling dengan teknik

sampel jenuh. Data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari penyebaran kuesioner kepada 7 manajer UPJ yang berada dibawah PT PLN (Persero) APJ Bandung serta data sekunder yang bersumber pada laporan keuangan dan laporan kinerja manajemen PT PLN (Persero) APJ Bandung. Teknik analisis data menggunakan Person Product Moment dan Cronbach's Alpha, sedangkan untuk menguji hipotesis digunakan korelasi Pearson Product Moment dan Koefisien Determinasi untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap Variabel Y. Berdasarkan hasil penelitian hipotesis, diketahui bahwa Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 1,56%, hal ini menunjukkan bahwa Total Quality Management memberikan kontribusi terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 1,56%.

9. Novia Zayetri, 2011. Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja manajer Unit (Studi Kasus pada PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan total quality management pada PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat. Sampel dari penelitian ini adalah manajer dan asisten manajer PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat yang terdiri dari tiga divisi, yaitu customer service, akses dan infrastruktur. Analisis data yang diperoleh dengan kuesioner diuji dengan menggunakan uji linier sederhana untuk melihat pengaruh total quality management terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa penerapan total quality management berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

manajerial untuk tingkat manajer unit PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat. Selain itu, PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat telah menerapkan semua unsur- unsur total quality management dalam semua proses bisnis.

10. Musran Munizu, 2010. Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). Tujuan dalam penelitian adalah mengetahui pengaruh praktik total quality management (tqm) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Telkom Tbk. cabang Makassar). Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simpel random sampling, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 207 responden dari total 540 orang karyawan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode analisis analisis statistik deskriptif dan structural equation modeling (SEM). Hasil penelitian yang di dapat dalam penelitian ini bahwa variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel dibawah ini memperlihatkan perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, antarlain:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
1	Nurzahratunnisa (2020)	Total Quality Management dan System Penghargaan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT Telkom (persero) Tbk Witel Makassar	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel independen yang sama yakni Total Quality Manajemen b. Objek penelitian yang sama c. Variabel depeden yang sama yaitu kinerja d. Metode Analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda e. Indikator TQM yang digunakan fokus pada pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tahun penelitian b. Lokasi penelitian c. Variabel independen yaitu system penghargaan berbeda d. Indikator TQM yang digunakan kepemimpinan, perencanaan strategi e. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu metode random sampling
2	Astuti Anwar (2018)	Fokus pelanggan, obsesi kualitas, pendekatan ilmiah, pendidikan dan pelatihan, dan adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan konsumen	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel yang sama yaitu Total Quality Management b. Objek penelitian yang sama c. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda d. Indiktaro TQM yang digunakan fokus 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tahun penelitian yang berbeda b. lokasi penelitian berbeda c. variabel depeden berbeda yaitu kepuasan konsumen d. Indikator TQM yang digunakan pendekatan ilmiah e. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
			pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan	random sampling
3	Andika Rizky Bhaskara (2018)	Terdapat pengaruh positif sebesar 0,278 dan signifikan variabel Fokus pada pelanggan terhadap kualitas pelayanan PT.PLN Area Kabupaten Kutai Timur, terdapat pengaruh positif sebesar 0,075 dan signifikan variabel Obsesi terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh positif sebesar 0,125 dan signifikan variabel kerjasama tim terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh positif sebesar 0,339 dan signifikan variabel komitmen jangka panjang, terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh signifikan secara simultan TQM terhadap kualitas pelayanan, terdapat pengaruh paling dominan sebesar	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel yang sama yaitu Total Quality Management b. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda c. Indikator TQM yang digunakan fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, d. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu purposive sampling 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tahun penelitian berbeda b. Tahun penelitian berbeda c. Objek penelitian berbeda d. Variabel dependen berbeda yakni kualitas pelayanan e. Indikator TQM yang digunakan yaitu kerjasama tim, komitmen jangka panjang f. Teknik pengambilan sampel yang digunakan accidental sampling

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
		0,339 variabel komitmen jangka Panjang terhadap kualitas pelayanan.		
4	Visca Audina Sito Putri (2018)	Penerapan fokus pelanggan secara parsial memiliki pangaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, penerapan top management secara parsial memiliki pangaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. penerapan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial memiliki pangaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, penerapan pendidikan pelatihan secara parsial memiliki pangaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, penerapan perbaikan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel indepeden yang sama yakni Total Quality Manajemen b. Variabel depeden yang sama yaitu kinerja c. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda d. Indikator TQM yang digunakan fokus pada pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan e. Teknik pengambilan sampel yan digunakan metode purposive sampling 	<ul style="list-style-type: none"> a. Objek penelitian berbeda b. Tahun penelitian berbeda c. Lokasi penelitian berbeda d. Indikator TQM yang digunakan top management, perbaikan, berkelanjutan

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
		berkelanjutan secara parsial memiliki pangaruh signifikan dan positif terhadap kinerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.		
5	Herwandy (2017)	Secara simultan faktor Total Quality Management yaitu kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, secara parsial variabel kerja tim, pendidikan dan pelatihan, dan pelibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel independen yang sama yakni Total Quality Manajeme b. Variabel depeden yang sama yaitu kinerja c. Menggunakan metode analisis regresi linier berganda d. Indikator TQM yang digunakan pendidikan dan pelatihan, pelibatan dan pemberdaya ankaryawan, 	<ul style="list-style-type: none"> a. Objek penelitian berbeda b. Tahun penelitian berbeda c. Lokasi penelitian berbeda d. Indikator TQM yang digunakan Kerja tim e. Teknik pengambilan sampel yang digunakan porpotional stratified sampling
6	Said Alhudri, Meyzi Heriyanto (2015)	Penerapan total quality management pada PT.PLN (persero) ranting bangkinang	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel independen yang sama yakni Total Quality 	<ul style="list-style-type: none"> a. Objek penelitian berbeda b. Tahun penelitian berbeda

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
		dapat diterima secara positif oleh karyawan, kinerja karyawan pada PT.PLN (persero) ranting bangkinang telah mencapai kinerja yang baik, dan total quality management berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. PLN (persero) ranting bangkinang sebesar 65%.	<ul style="list-style-type: none"> b. Variabel depeden yang sama yaitu kinerja c. Indikator TQM yang digunakan fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan an karyawan, pendidikan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> c. Lokasi penelitian berbeda d. Menggunakan metode analisis regresi linier sederhana e. Indikator TQM yang digunakan perbaikan berkesinambungan
7	Gabriela Emor, Jantje J. Tinangon, dan Victorina Z. Tirayoh (2014)	Total Quality Management (TQM) sudah diterapkan di PT. Telkom Manado. Unsur-unsur Total Quality Management (TQM) yang sudah diterapkan pada PT. Telkom Manado yaitu produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel indepeden yang sama yakni Total Quality Manajemen b. Variabel depeden yang sama yaitu kinerja c. Objek peneltian sama 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tahun penelitian berbeda b. Lokasi penelitian berbeda c. Metode analisis yang digunakan adalah analisis diskriptif d. Indikator TQM yang digunakan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan
8	Siti Maryam (2012)	Total Quality Management berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 1,56%, hal ini menunjukkan bahwa Total	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel indepeden yang sama yakni Total Quality Manajemen b. Variabel depeden 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tahun penelitian berbeda b. Lokasi penelitian berbeda c. Objek penelitian berbeda

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
		Quality Management memberikan kontribusi terhadap Kinerja Perusahaan sebesar 1,56%	<p>yang sama yaitu kinerja</p> <p>c. Indikator TQM yang digunakan fokus pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelathian, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan</p>	<p>d. Pengujian hipotesis menggunakan analisis korelasi pearson product moment</p> <p>e. Indikator TQM yang digunakan pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, kebebasan terkendali, kesatuan tujuan,</p> <p>f. Teknik sampling yang digunakan non propability sampling</p>
9	Novia Zayetri (2011)	Penerapan total quality management berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial untuk tingkat manajer unit PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat. Selain itu, PT. Telkom, Tbk Wilayah Sumatra Barat telah menerapkan semua unsur- unsur total quality management dalam	<p>a. Menggunakan variabel indepeden yang sama yakni Total Quality Manajemen</p> <p>b. Variabel depeden yang sama yaitu kinerja</p> <p>c. Objek peneltian sama</p> <p>d. Indikator TQM yang digunakan fokus pelanggan, pelatihan, pemberdayaan karyawan</p>	<p>a. Tahun penelitian berbeda</p> <p>b. Lokasi penelitian berbeda</p> <p>c. Menggunakan analisis regresi sederhana</p> <p>d. IndikatorTQM yang digunakan perbaikan berkelanjutan, komitmen manajemen, perbandingan kinerja, benchmarking, penggunaan piranti statistik</p>

No. (1)	Nama dan Tahun penelitian (2)	Hasil (3)	Persamaan (4)	Perbedaan (5)
		semua proses bisnis		
10	Musran Munizu (2010)	Variabel-variabel praktik TQM yang terdiri atas kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pada pelanggan, informasi dan analisis, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen proses mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan variabel independen yang sama yakni Total Quality Manajemen b. Variabel dependen yang sama yaitu kinerja c. Objek penelitian sama d. Indikator TQM yang digunakan fokus pada pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tahun penelitian berbeda b. Lokasi penelitian berbeda c. Metode analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif d. Indikator TQM yang digunakan kepemimpinan, perencanaan strategis, informasi dan analisis, manajemen SDM, manajemen proses e. Teknik pengambilan sampel simple random sampling

Sumber data: Nurzahrattunnisa (2020), Astuti Anwar (2018), Andika Rizky (2018), Visca Audina (2018), Herwandy (2017), Alhudri dan Heriyanto (2015), Emor, Tinangon dan Tirayoh (2014), Siti Maryam (2012), Novia Zayetri (2011)

Berdasarkan 10 penelitian pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa Total Quality Management yang terdiri dari variabel fokus pada pelanggan, terobsesi pada kualitas, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y. Hal mendasar yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada variabel

kinerja, karena pada penelitian ini lebih berfokus kepada kinerja operasional serta sampel dari penelitian yang merupakan karyawan kontrak pada PT Telkom Akses Jember.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Manajemen Operasi

a. Pengertian Manajemen Operasi

Manajemen Operasi terdiri dari dua kata yaitu manajemen dan operasi. Manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya dalam organisasi dengan menggunakan orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, operasi merupakan kegiatan mentransformasikan input menjadi output. Dengan demikian manajemen operasi merupakan kegiatan untuk mengatur atau mengelola secara pengelolaan sumber daya dalam proses transformasi input menjadi output. Heizer dan Render (2009) mendefinisikan manajemen operasi sebagai serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dengan mengubah input menjadi output.

Fogarty dalam Rusdiana (2014) mengemukakan bahwa manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (*continue*) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Unsur-unsur pokok dalam definisi tersebut, yaitu:

1. *Continue*, berarti manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu tindakan sesaat melainkan tindakan yang berkelanjutan (*continue*).

2. Efektif, berarti segala pekerjaan harus dilakukan secara tepat dan sebaik-baiknya serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.
3. Fungsi manajemen, berarti kegiatan manajemen produksi memerlukan pengetahuan yang luas, mencakup *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Dalam pelaksanaannya, berbagai sumber daya diintegrasikan untuk menghasilkan barang dan jasa.
4. Efisien, berarti manajer produksi dan operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan kerja secara efisien agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memperkecil limbah.
5. Tujuan, kegiatan manajemen produksi dan operasi harus mempunyai tujuan yang menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan.

b. Tujuan dan Ruang Lingkup Manajemen Operasi

Zulian Yamit dalam Rusdiana (2014), karakteristik dari sistem manajemen operasi adalah sebagai berikut.

1. Mempunyai tujuan menghasilkan barang dan jasa, yaitu sesuai dengan hal-hal yang telah direncanakan sebelum proses produksi dimulai.
2. Mempunyai kegiatan proses transformasi, yaitu memproduksi atau mengatur produksi barang dan jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan.
3. Adanya mekanisme yang mengendalikan pengoperasian, yaitu menciptakan beberapa jenis nilai tambah, sehingga keluarannya lebih berharga bagi konsumen daripada jumlah masukannya.

1. Pentingnya Manajemen Operasi

Dalam lingkungan operasional untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif bukanlah tugas yang mudah. Ada tiga strategi yang memberikan kesempatan untuk manajer operasi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Heizer dan Render, 2009), seperti:

1. Diferensiasi yang dimaksud adalah benar-benar membedakan produk atau jasa dari perusahaan lain sehingga pelanggan melihatnya sebagai nilai tambah dari produk. Diferensiasi berkaitan dengan memberikan keunikan yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain.
2. *Low Cost Leadership* diperlukan untuk mencapai nilai maksimal seperti yang didefinisikan oleh pelanggan. Perusahaan menyediakan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah yang menghasilkan produk atau jasa dengan harga yang lebih rendah dari pesaing lainnya.
3. Respon adalah seluruh nilai yang terkait dengan pengembangan produk dan pengiriman yang tepat waktu.

2.2.2 Kualitas

a. Pengertian kualitas

Pelanggan mendefinisikan kualitas dengan berbagai cara. Kualitas dapat di definisikan sebagai memenuhi atau melebihi harapan dari pelanggan. Heizer dan Render (2009) mendefinisikan kualitas sebagai kemampuan produk atau jasa memenuhi kebutuhan pelanggan. Dikatakan pula sebagai totalitas tampilan dan karakteristik produk atau jasa yang berusaha keras dengan segenap kemampuannya memuaskan kebutuhan tertentu Russel dan Taylor dalam Wibowo (2017).

Dari berbagai definisi para ahli terdapat beberapa kesamaan, mengenai kualitas yang dapat diterima secara umum yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah, misalnya sesuatu yang dianggap berkualitas saat ini pada masa yang akan datang akan dianggap tidak berkualitas.

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis dalam Tjiptono dan Diana (2003) membuat definisi mengenai kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

b. Dimesi Kualitas

Berdasarkan perspektif produsen dan konsumen kualitas, Krajewski dan Ritzman dalam Wibowo (2017) mengembangkan dimensi kualitas yang dilihat pelanggan dan mungkin diterapkan dalam satu waktu ke dalam lima dimensi. Kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Confomance to specification* (kesesuaian dengan spesifikasi)

Pelanggan mengaharapkan produk atau jasa yang mereka beli memenuhi atau melebihi tingkat kualitas tertentu seperti yang diiklankan. Kualitas ditentukan oleh kesemuannya dengan spesifikasi yang ditawarkan. Dalam sistem jasa, kesesuaian dengan spesifikasi juga perlu walaupun tidak menghasilkan sesuatu yang dapat disentuh. Spesifikasi untuk operasi jasa

berkaitan dengan pengiriman barang dan pada waktunya atau kecepatan di dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan pelanggan.

2. *Value* (nilai)

Value atau nilai menunjukkan seberapa baik produk atau jasa mencapai tujuan yang dimaksudkan pada harga yang pelanggan bersedia membayar. Kualitas diukur dari harga yang dibayar untuk produk atau jasa. Berapa nilai produk atau jasa dalam pikiran pelanggan tergantung pada harapan pelanggan sebelum membelinya.

3. *Fitness for use* (cocok untuk digunakan)

Kecocokan untuk digunakan menunjukkan seberapa baik produk atau jasa mewujudkan tujuan yang dimaksudkan, pelanggan mempertimbangkan fitur mekanis produk atau kenyamanan pelayanan. Kualitas ditentukan oleh seberapa jauh kecocokan barang atau jasa untuk dipergunakan. Aspek lain termasuk penampilan, gaya, daya tahan, keandalan, keahlian, dan kegunaan.

4. *Support* (dukungan)

Sering kali dukungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap produk atau jasa sangat penting bagi pelanggan, seperti halnya kualitas produk dan jasa itu sendiri. Dukungan dapat diberikan dalam bentuk pelayanan purna jual. pelanggan bingung jika neraca keuangan salah, respon atas klaim jaminan terlambat, iklan menyesatkan.

5. Psychological impressions (kesan psikologi)

Orang sering mengevaluasi kualitas produk atau jasa atas dasar kesan psikologis: iklim, citra, atau estetika. Dalam pelayanan, dimana terdapat kontak langsung dengan penyelenggara, penampilan dan tindakan penyelenggara sangat penting. Pekerja yang berpakaian baik, sopan, bersahabat, dan simpatik dapat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan.

2.2.3 Total Quality Management

a. Pengertian *Total Quality Management*

Total Quality Management dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya, yaitu: *Total* (keseluruhan); *Quality* (Kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa); *Management* (Tindakan, seni, cara menhandel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah sistem manajemen yang mengutamakan empat prinsip dasar proses operasi yaitu, perhatian yang kuat terhadap kepuasan pelanggan dengan pengukuran yang tepat terhadap setiap kegiatan, melalui perbaikan berkesinambungan atau usaha peningkatan kualitas produk dan proses yang terus menerus dan pemberdayaan atau memotivasi karyawan (Radford Russel dkk dalam Haryono, 2015). Namun seperti halnya kualitas, definisi TQM juga ada bermacam-macam. Menurut Heizer dan Render (2009) TQM merupakan kegiatan yang mengacu pada penekanan kualitas yang meliputi organisasi keseluruhan, mulai dari pemasok hingga pelanggan, selain itu TQM menekankan komitmen manajemen untuk mendapatkan arahan perusahaan yang terus ingin meraih keunggulan dalam semua aspek produk dan jasa yang penting bagi pelanggan.

Definisi lainnya menyatakan bahwa TQM merupakan suatu pendekatan dalam

njalankan usahayangmencobauntukmemaksimukandayasaingorganisasimelaluip
erbaikanterusmenerusatasproduk,jasa,manusia,proses,danlingkungannya(Tjiptono
dan Diana,2003).

Menurut Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2003) ada empat
prinsipdasarutamadalamTQM,yaitu:

1. KepuasanPelanggan.

Dalam TQM, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas.
Kualitastidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi tertentu,
tetapi

kualitastersebutditentukanolehpelanggan.Kebutuhanpelangandiusahakanu
ntukdipuaskandalamsegalaaspek,termasukdidalamnyaharga,keamanan,dan
ketepatanwaktu.Olehkarenaitusegalaaktivitasperusahaanharusdikoordinasi
kanuntukmemuaskanparapelanggan.

2. Respek Terhadap Setiap Orang

Dalam perusahaan yang kualitasnya kelas dunia, respek terhadap setiap
orang maksudnya adalah setiap karyawan dipandang sebagai individu
yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. 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

Fakta adalah sesuatu hal yang sebenarnya. Perusahaan kelas dunia

berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (*feeling*).

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Perbaikan yang berkesinambungan di sini menggunakan siklus PDCA (*plan, do, check, act*) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Yang membedakan TQM dengan pendekatan pendekatan lain dalam menjalankan usaha adalah komponen bagaimana cara mencapainya. Menurut Goetsch dan Davis (2016) komponen tersebut memiliki unsur utama, yaitu:

1. Berbasis Strategis

Organisasi yang menerapkan TQM memiliki strategi yang komprehensif. Rencana yang sekurang-kurangnya memuat unsur-unsur sebagai berikut: visi, misi, tujuan luas, dan kegiatan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang luas. Rencana strategis organisasi yang menerapkan TQM dirancang untuk bersaing secara kompetitif di pasar. Keunggulan kompetitif perusahaan yang menerapkan TQM diarahkan untuk mencapai kualitas kelas dunia dan peningkatannya berkelanjutan.

2. Fokus pelanggan

Dalam TQM pelanggan internal maupun pelanggan eksternal adalah driver. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang diberikan. Pelanggan internal membantu menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang terkait dengan produk atau jasa.

3. Obsesi dengan Kualitas

Dalam TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditentukan, organisasi kemudian harus menjadi terobsesi untuk memenuhi atau melampaui kualitas yang telah ditetapkan tersebut. Ini berarti semua karyawan pada setiap level berusaha melakukan pekerjaannya menjadi lebih baik lagi.

4. Pendekatan ilmiah

Kritik terhadap kualitas total didorong oleh konsep seperti pemberdayaan karyawan, yang terkadang melihat kualitas total tidak lebih dari nama lain untuk manajemen "lunak". Meskipun benar bahwa keterampilan, komitmen, dan pemberdayaan penting dalam konteks kualitas secara keseluruhan, semua itu hanyalah satu bagian dari persamaan. Faktor penting lainnya adalah penggunaan pendekatan ilmiah dalam penataan pekerjaan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Artinya, data tersebut digunakan untuk menetapkan tolak ukur, memantau kinerja, dan melakukan perbaikan.

5. Organisasi yang menerapkan inovasi manajemen

setelah menghadiri seminar singkat sering gagal dalam upaya awal mereka untuk mengadopsi pendekatan kualitas total. Memang, mereka melihat TQM hanya

sebagai inovasi manajemen lain daripada cara baru melakukan bisnis yang membutuhkan budaya perusahaan yang sama sekali baru. Terlalu sedikit organisasi yang mulai menerapkan TQM dengan komitmen jangka panjang terhadap perubahan yang diperlukan untuk berhasil. Oleh karena itu penerapan inovasi manajemen sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

6. Kerja tim

Dalam organisasi yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan di antara departemen yang ada dalam organisasi. Persaingan internal cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya difokuskan pada peningkatan kualitas yang pada gilirannya akan untuk meningkatkan daya saing eksternal.

7. Peningkatan Proses Berkelanjutan

Setiap produk dan jasa yang dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu untuk terus meningkatkan kualitas produk atau jasa yang merupakan tujuan mendasar dalam TQM perlu untuk terus meningkatkan sistem.

8. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat perusahaan yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa perusahaan bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap pakai. Jadi perusahaan seperti itu hanya akan memberikan pelatihan sekedarnya kepada para karyawan. Kondisi seperti ini menyebabkan perusahaan bersangkutan tidak berkembang dan

sulit bersaing dengan perusahaan lainnya, apalagi dalam era persaingan global. Pendidikan dan pelatihan merupakan dasar dari total quality karena merupakan cara terbaik untuk meningkatkan sumber daya manusia secara berkesinambungan. Melalui pendidikan dan pelatihan, orang yang bekerja keras juga belajar untuk bekerja cerdas.

9. Kebebasan Melalui Kontrol

Masuknya karyawan dalam keterlibatan dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah adalah keputusan yang baik, hal ini dirasa baik karena dalam keterlibatan tersebut karyawan mempunyai rasa memiliki dalam organisasi dan juga mereka lebih bertanggung jawab terhadap keputusan yang telah dibuat, selain itu karyawan menjadi mempunyai wawasan dan pandangan yang lebih luas dalam sebuah keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat di dalamnya lebih banyak. Meski demikian, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan merupakan hasil dari kontrol yang terencana dan terlaksana yang dilakukan oleh organisasi. Kontrol tersebut dilakukan terhadap metode-metode dalam proses tertentu, disini karyawan yang menjalankan standarisasi dalam proses dan mereka juga yang mencari cara agar setiap orang yang terlibat mampu mengikuti standarisasi tersebut.

10. Kesatuan Tujuan

Secara historis, manajemen dan tenaga kerja memiliki hubungan yang tidak bersahabat di industri Amerika. Alasan perselisihan buruh-manajemen dapat diperdebatkan tanpa henti tanpa mencapai konsensus. Dari perspektif kualitas secara keseluruhan, siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hubungan

manajemen tenaga kerja yang bermusuhan tidak relevan. Penting: Untuk menerapkan pendekatan kualitas total, organisasi harus memiliki kesatuan tujuan. Ini berarti bahwa politik internal tidak memiliki tempat dalam kualitas organisasi secara keseluruhan. Sebaliknya, kerja sama harus menjadi norma. Pertanyaan yang sering diajukan mengenai faktor kualitas keseluruhan adalah: "Apakah kesatuan tujuan berarti serikat pekerja tidak lagi diperlukan?" Jawabannya adalah bahwa kesatuan tujuan tidak ada hubungannya dengan perlunya serikat pekerja. Kepentingan klien kolektif berkaitan dengan upah, tunjangan dan kondisi kerja, bukan tujuan dan visi perusahaan. Karyawan harus merasa lebih terlibat dan diberdayakan dalam TQM daripada dalam situasi yang dikelola secara tradisional, tetapi tujuan TQM adalah meningkatkan daya saing, bukan menghilangkan serikat pekerja. Misalnya, di Jepang, di mana perusahaan dikenal untuk mencapai kesatuan tujuan, selalu terbukti luar biasa. Kesatuan tujuan tidak selalu berarti bahwa karyawan dan manajemen akan selalu menyepakati upah, tunjangan, dan kondisi kerja, tetapi ini berarti bahwa semua karyawan bekerja menuju tujuan bersama.

11. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Dalam penerapan TQM keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang baik, dalam hal ini terdapat manfaat yang di dapat oleh organisasi. Pertama hal ini akan meningkatkan keputusan yang lebih baik, perbaikan yang lebih efektif, rencana yang lebih baik, karena mencakup lebih banyak pemikiran dan pandangan dari berbagai pihak yang berhubungan dengan situasi pekerjaan. Kedua meningkatkan rasa tanggung jawab dan rasa memiliki atas keputusan yang telah

dibuat. Pemberdayaan karyawan salah satu caranya adalah dengan menyusun pekerjaan yang dimana karyawan dapat mengambil keputusan mengenai perbaikan dalam proses pekerjaannya dengan standar yang telah ditentukan dengan jelas, disinilah yang dinamakan pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dengan memberikan pengaruh yang nyata dan sungguh-sungguh.

12. Performa Puncak

Ketika dipraktekkan secara efektif, Total Quality memungkinkan setiap aspek organisasi berfungsi pada puncaknya. Ini berarti bahwa semua karyawan dan proses bekerja dengan sebaik-baiknya. Kinerja yang optimal sangat penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan global di mana persaingan sangat ketat, konstan dan tak kenal ampun.

b. Manfaat Program TQM

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan TQM khususnya bagi pelanggan, perusahaan maupun bagi staf dan karyawan. Manfaat tersebut didasarkan pada sistem kerja dari program TQM yang berlandaskan pada perbaikan berkesinambungan atau berkelanjutan. Hal ini akan mengurangi berbagai bentuk pemborosan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Kedua faktor tersebut pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

1. Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- a. Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- b. Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih

diperhatikan.

- c. Kepuasan pelanggan terjamin.

2. Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- a. Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
- b. Staf lebih termotivasi
- c. Produktifitas meningkat
- d. Biaya turun
- e. Produk cacat berkurang
- f. Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

3. Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:

- a. Membuat institusi sebagai pemimpin (*leader*) dan bukan hanya sekedar pengikut (*follower*)
- b. Membantu terciptanya tim work
- c. Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
- d. Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- e. Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah
- f. Faktor-Faktor Yang Dapat Menyebabkan Kegagalan TQM

Apabila suatu organisasi menerapkan TQM dengan cara sebagaimana mereka melaksanakan inovasi manajemen lainnya, atau bahkan bila mereka menganggap TQM sebagai alat penyembuh dengan cepat, maka usaha tersebut telah gagal semenjak awal. Selain dikarenakan usaha pelaksanaan yang setengah hati dan

harapan-harapan yang tidak realistis, ada dua pula beberapa kesalahan yang secara umum dilakukan pada saat organisasi memulai inisiatif perbaikan kualitas.

Beberapa kesalahan yang dilakukan antara lain:

1. Delegasi dan kepemimpinan yang tidak baik dari manajemen senior. Inisiatif upaya perbaikan kualitas secara berkesinambungan sepatutnya dimulai dari pihak manajemen di mana mereka harus terlibat secara langsung dalam pelaksanaannya. Bila tanggung jawab tersebut didelegasikan kepada pihak lain (misalnya kepada pakar yang digaji) 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 perlu diperhatikan. Pertama, baik penyelia maupun karyawan harus memiliki pemahaman 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 (*deployment*). Ada organisasi yang mengembangkan inisiatif kualitas tanpa secara berbarengan mengembangkan rencana untuk menyatukan ke dalam seluruh elemen organisasi (misalnya, operasi, pemasaran, dan lain-lain).

Seharusnyapengembangan inisiatif tersebut juga melibatkan para manajer, serikat pekerja, pemasok, dan bidang produksi lainnya, karena usaha itu meliputi pemikiran mengenai struktur, penghargaan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan kesadaran.

4. Menggunakan pendekatan yang terbatas dan dogmatis. Ada pula organisasi yang hanya menggunakan pendekatan Deming, pendekatan Juran, atau pendekatan Crosby dan hanya menerapkan prinsip-prinsip yang ditentukan di situ. Padahal tidak ada satupun pendekatan yang disarankan oleh ketiga pakar tersebut maupun pakar-pakar kualitas lainnya yang merupakan satu pendekatan yang cocok untuk segala situasi. Bahkan para pakar kualitas mendorong organisasi untuk menyesuaikan 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 ketrampilan mereka. Masih dibutuhkan waktu untuk mendidik, mengilhami dan membuat para karyawan sadar akan pentingnya kualitas. Selain itu dibutuhkan waktu yang cukup lama pula untuk mengimplementasikan perubahan-perubahan proses baru, bahkan sering kali perubahan tersebut memakan waktu yang sangat lama untuk sampai terasa pengaruhnya terhadap peningkatan kualitas dan daya saing perusahaan.
6. *Empowerment* yang bersifat prematur. Banyak perusahaan yang kurang memahami makna dari pemberian *empowerment* kepada para karyawan.

Mereka mengira bahwa bila karyawan telah dilatih dan diberi wewenang baru dalam mengambil suatu tindakan, maka para karyawan tersebut akan dapat menjadi *self-directed* dan memberikan hasil-hasil positif. Sering kali dalam praktik, karyawan tidak tahu apa yang harus dikerjakan setelah suatu pekerjaan diselesaikan. Oleh karena itu sebenarnya mereka membutuhkan sasaran dan tujuan yang jelas sehingga tidak salah dalam melakukan sesuatu. Masih banyak kesalahan lain yang sering dilakukan berkaitan dengan program TQM dalam suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan benar-benar memahami konsep TQM sebelum mencoba menerapkannya, maka kesalahan-kesalahan tersebut dapat dihindari.

2.2.4 Kinerja

a. Definisi Kinerja

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017) mendefinisikan kinerja sebagai tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, dan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut serta tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Moehariono (2010), membagi jenis-jenis kinerja menjadi 3 yaitu:

1. Kinerja operasional (*operational performance*). Kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, teknologi, dan lain sebagainya. Sejauh mana

penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

2. Kinerja administratif (*administrative performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi termasuk didalamnya struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari individu yang menduduki jabatan. Selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja stratejik (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan yang di evaluasi etepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

b. Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2017), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Tujuan. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
3. Umpan balik. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
4. Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

c. Kinerja Operasional

Pengertian Kinerja Operasional (*operational performance*) menurut Daft (2010), adalah suatu bidang manajemen yang mengkhususkan pada produksibarang dan jasa, serta menggunakan alat-alat dan teknik-teknik khusus untuk memecahkan masalahmasalah produksi. Adapun menurut Handoko (2010), kinerja operasional (*operational performance*) merupakan pelaksanaan kegiatan-kegiatan manajerial yang dibawakan dalam pemilihan, perancangan, pembaharuan, pengoperasian dan pengawasan sistem-sistem produksi. Dengan kata lain kinerja operasional adalah pengukuran performa dari perusahaan terhadap standar atau indikator efektif, efisien dan tanggung jawab sosial seperti : produktivitas, siklus dan kepatuhan terhadap peraturan dan secara lebih rinci tujuan ini berhubungan dengan:

1. Efektifitas dan efisiensi dari kinerja sebuah perusahaan dalam menggunakan aset dan sumber daya lainnya.
2. Melindungi perusahaan dari kerugian.
3. Memastikan bahwa semua pegawai telah bekerja memenuhi sasaran dan tujuan dengan efisien dan disertai integritas yang tinggi, tanpa biaya yang tidak diinginkan atau berlebihan.

4. Berbagai pihak (pegawai, vendor, maupun pelanggan) menempatkan kepentingan mereka di belakang dan mendahulukan kepentingan perusahaan.

Biasanya, setiap perusahaan mendefinisikan strategi dan tujuan perusahaan, dan mengidentifikasi kinerja operasional yang harus dipenuhi untuk mencapai strategi perusahaan. Perusahaan kemudian mendefinisikan alat pengukuran yang digunakan untuk menentukan apakah tujuan kinerja operasional mereka telah terpenuhi. Dari sini, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya, perusahaan mencapai tujuan organisasi dalam kinerja operasional dengan menerapkan fungsi-fungsi berikut:

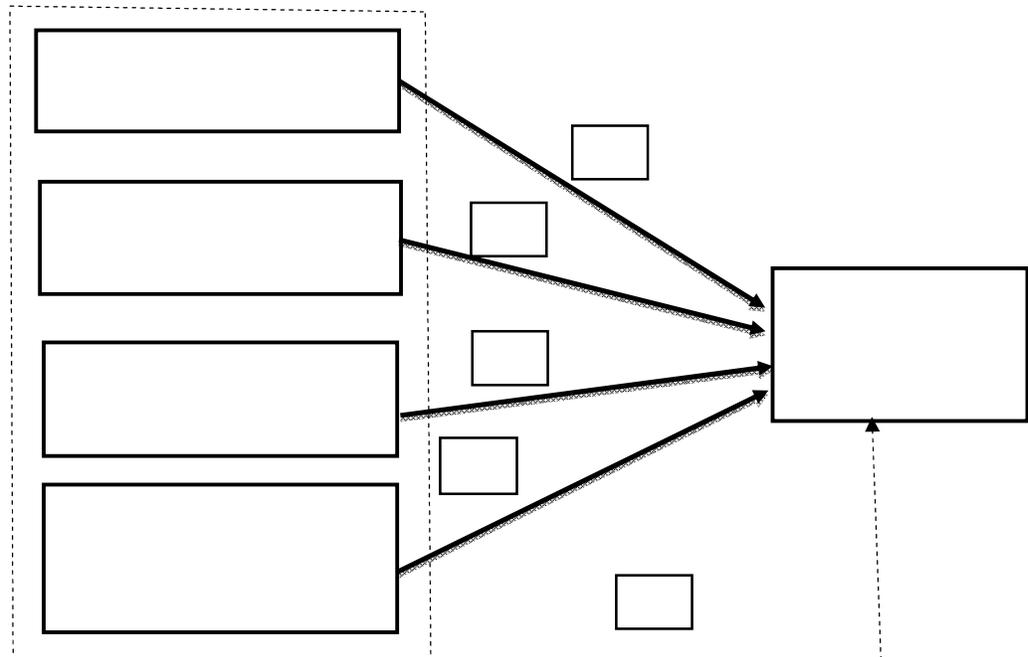
1. Perencanaan (*planning*) adalah keputusan-keputusan yang menyangkut kreasi metode-metode pelaksanaan suatu operasi produktif.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah keputusan-keputusan perencanaan tingkat keluaran jangka panjang atau dasar forecast permintaan dan keputusan-keputusan scheduling pekerjaan dan pengalokasian karyawan jangka pendek.
3. Pengarahan (*actuating*) adalah keputusan-keputusan yang dilakukan dalam system produksi berdasarkan perubahan permintaan, tujuan-tujuan organisasional dan manajemen.
4. Pengawasan (*controlling*) adalah prosedur-prosedur yang menyangkut Adalah prosedur-prosedur yang menyangkut pengambilan tindakan korektif dalam operasi-operasi produksi barang atau penyediaan jasa.

Kinerja operasi adalah kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pengukuran kinerja digunakan manajemen perusahaan untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan, serta apakah kinerja perusahaan itu sudah baik atau belum dapat dilihat dari aspek-aspek yang ada, baik dari tinjauan keuangan maupun non keuangan. Kinerja operasi perusahaan juga merupakan salah satu aspek yang digunakan oleh investor untuk dijadikan pertimbangan pengambilan keputusan berinvestasi pada suatu perusahaan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual diperlukan sebagai acuan untuk memudahkan pembaca mengetahui apa yang dibahas pada penelitian ini. Kerangka penelitian ini menjelaskan sebuah model struktural dilakukan dalam penelitian ini dengan mengambil TQM yang diwujudkan dalam empat unsur TQM dari 12 unsur utama dalam TQM. Yakni fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, yang berdampak pada kinerja operasional, kerangka konseptual pada penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



Keterangan:

- X1 = Berfokus pada Pelanggan
 X2 = Obsesi Terhadap Kualitas
 X3 = Pendidikan dan Pelatihan
 X4 = Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan
 Y = Kinerja operasional
 —————> = Berpengaruh secara parsial
> = Berpengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016). Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, kajian teori dan penelitian terdahulu maka dapat dikemukakan hipotesis yang menunjukkan hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

2.4.1 Pengaruh Fokus pada Pelanggan terhadap kinerja operasi

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Emor dkk (2020) yang menyatakan fokus pelanggan telah di terapkan dan memberikan pengaruh positif terhadap pencapaian kinerja, Munizu(2010) yang memiliki hasil bahwa fokus pada pelanggan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan sebesar 0,290 terhadap kinerja karyawan. Alhudri dan Heryanto yang memiliki hasil bahwa fokus pelanggan mempengaruhi kinerja karyawan yang dapat dilihat dari karyawan yang memahami, memperhatikan, dan melakukan tindakan atas kebutuhan yang diinginkan pelanggan. Maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁:fokus pada pelangganberpengaruh secara parsial terhadap kinerja operasi

2.4.2 Pengaruh Obsesi terhadap Kualitas pada Kinerja Operasi

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bhaskara (2018) yang memiliki hasil bahwa obsesi terhadap kualitas memiliki pengaruh yang positif dan signifikan sebesar 0.075 terhadap kualitas pelayanan. Maryam (2012) yang memiliki hasil bahwa hasil analisis Total Quality Management berdasarkan indikator obsesi terhadap kualitas telah sesuai dan telah diterapkan. Maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H₂:obsesi terhadap kualitas berpengaruh seacara parsial terhadap kinerja operasi

2.4.3 Pengaruh Pelatihan dan Pendidikan terhadap Kinerja Operasi

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dilkakukan oleh Herwandy (2017) yang memiliki hasil bahwa pendidikan dan pelatihan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Putri (2018) yang

hasil penelitiannya menyatakan bahwa penerapan pendidikan dan pelatihan telah diterapkan dengan baik dan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

H₃:pelatihan dan pendidikan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja operasi

2.4.4 Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasi

Berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Putri (2018) yang memiliki hasil bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan telah diterapkan dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Alhudri dan Heriyanto (2015) yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa karyawan dilibatkan dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah yang berdampak baik pada kerja tim dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₄:keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja operasi

2.4.5 Pengaruh Fokus pada Pelanggan, Obsesi terhadap Kualitas, Pelatihan Dan pendidikan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2018) yang memiliki hasil fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pelatihan dan pendidikan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 0.015 terhadap kepuasan konsumen dan berfokus pelanggan merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh secara positif dan signifikan. Serta fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pelatihan dan

pendidikan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan konsumen. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₅:fokus pada pelanggan,obsesi terhadap kualitas, pelatihan dan pendidikan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja operasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di PT Telkom Akses Jember, yang berkantor pusat di Jalan Gajah Mada No. 182-184, Kaliwates, Jember, juga meliputi seluruh pembagian area kerja yang tersebar di seluruh Karesidenan Besuki, yakni Kab. Jember terdapat enam lokasi, meliputi Kantor Witel, Site Operation Tanggul Inner, Site Operation Tanggul Outer, Site Operation Jember Inner, Site Operation Kebonsari, serta Site Operation Jember Outer, Kab. Bondowoso terdapat satu lokasi, Site Operation Bondowoso, Kab. Situbondo terdapat satu lokasi, Site Operation Situbondo, dan Kab. Banyuwangi terdapat tiga lokasi, meliputi Site Operation Banyuwangi Inner, Site Operation Banyuwangi Outer, dan Site Operation Genteng. Penelitian ini dimulai dari bulan juni hingga bulan September tahun 2022.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Sedangkan Margono (2004) mengidentifikasi populasi sebagai keseluruhan data yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti dalam ruang lingkup dan waktu yang telah di tentukan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telkom Akses Jember yang berjumlah 196 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013). Dalam penentuan sampel, prosedur atau teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling. Menurut Kurniawan dan Puspitaningtyas (2016) Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan kriteria-kriteria (pertimbangan) tertentu dari anggota populasi. Penentuan sampel terhadap responden (karyawan) yang bekerja di PT Telkom Akses Jember dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan merupakan karyawan kontrak
2. Karyawan sudah bekerja minimal 1 tahun

Sugiyono (2013), mengemukakan bahwa bila dalam penelitian akan melakukan analisis dengan *mulivariante* (korelasi atau regresi berganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti. Jadi jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 10x5 variabel yaitu sebanyak 50 responden karyawan dari PT Telkom Akses Jember.

3.3 Jenis Penelitian

Metode penelitian menurut Sugiyono (2013) pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif yang dikutip dari Sugiyono (2013) sebagai berikut, metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat

positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode asosiatif. Definisi metode penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2013) adalah Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, metode asosiatif digunakan untuk mengetahui pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap kinerja operasional.

3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Variabel Bebas (Independent Variable) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, variabel bebas dalam penelitian ini adalah prinsip dasar utama dalam Total Quality Management yang terdiri dari berfokus pada pelanggan (X1), obsesi terhadap kualitas (X2), pendidikan dan pelatihan (X3), dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X4).
2. Variabel Terikat (Dependent Variable) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja operasional (Y)

3.5 Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Bebas dalam penelitian ini adalah prinsip dasar utama dalam Total Quality Management, menurut Tjiptono dan Diana (2001) Total Quality Management adalah suatu pendekatan dalam menjalankan usaha

yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya, yang terdiri dari:

a. Fokus pada Pelanggan (X_1)

Fokus pada pelanggan adalah usaha-usaha yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi suatu standar kualitas yang dalam hal ini ditentukan oleh pelanggan, menurut Tjiptono dan Diana (2003) kepuasan pelanggan pada dasarnya mencakup perbedaan antara harapan dan kinerja atau hasil yang dirasakan.

Indikator fokus pada pelanggan meliputi:

- 1) Visi, komitmen dan suasana, pelanggan merupakan bagian penting bagi organisasi. Organisasi memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal perusahaan.
- 2) Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.
- 3) Memanfaatkan informasi dari pelanggan.
- 4) Mendekati para pelanggan.
- 5) Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan.
Para karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, kesanggupan, dan diberdayakan

untuk menggunakan pertimbangan sendiri yang dianggap perlu dalam memuaskan pelanggan.

- 6) Penyempurnaan produk atau jasa dan proses secara terus menerus.

b. Obsesi terhadap Kualitas (X_2)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pelanggan internal dan eksternal menentukan kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka. Hal ini berarti bahwa semua karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif. Indikator obsesi terhadap kualitas menurut Husein dalam Ibrahim dan Rusdiana (2021) meliputi:

- 1) Performa (*Performance*) berkaitan dengan aspek fungsional dari produk dan merupakan karakteristik utama yang dipertimbangkan pelanggan ketika ingin membeli suatu produk atau jasa.
- 2) *Features*, merupakan aspek kedua dari performansi yang menambah fungsi dasar, berkaitan dengan pilihan dan pengembangannya.
- 3) *Durability* (daya tahan), merupakan ukuran masa pakai suatu produk atau jasa. Karakteristik ini berkaitan dengan daya tahan dari produk itu

4) *Conformance*, berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.

5) *Reliability* (keandalan), berkaitan dengan kemungkinan suatu produk berfungsi secara berhasil dalam periode waktu tertentu di bawah kondisi tertentu.

c. Pendidikan dan Pelatihan (X_3)

Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Tjiptono dan Diana (2003) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki tujuan yang sama yaitu pembelajaran bagi karyawan sehingga dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, serta menjadikan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya. Pendidikan dan pelatihan meliputi:

1) Penentuan kebutuhan pelatihan, proses pelatihan dimulai dengan menentukan apa ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini dan apa ketrampilan yang dibutuhkan karyawan untuk memenuhi rencana jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

- 2) Peserta pelatihan dan tempat pelatihan, pada siapakah pelatihan dan tempat pelatihan dapat dilakukan dengan *on-side* atau *Off-side*.
- 3) Materi dan isi pelatihan, menyediakan manual pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan.
- 4) Evaluasi pelatihan, untuk menentukan apakah karyawan sudah mempelajari apa yang telah diberikan.

d. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karawan (X_4)

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja serta meningkatkan rasa tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya. Menurut Tjiptono dan Diana (2003) pelibatan karyawan adalah suatu proses untuk mengikut sertakan para karyawan dalam semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Indikator keterlibatan dan pemberdayaan karyawan meliputi:

- 1) *Brainstorming*, merupakan sarana yang efektif untuk mengumpulkan masukan dan umpan balik dari karyawan.
- 2) Gugus kualitas, adalah kelompok karyawan yang mengadakan pertemuan secara teratur untuk

mengidentifikasi, menganjurkan, dan membuat perbaikan lingkungan kerja.

- 3) Kotak saran, dilakukan dengan menyediakan suatu wadah untuk karyawan memberikan saran-saran tertulisnya.
- 4) *Management by walking around*, berkeliling ditempat kerja dan berbicara dengan para karyawan untuk mengumpulkan masukan.

2. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja operasional (Y).

Indikator kinerja operasional meliputi:

- 1) Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar, merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.
- 3) Umpan balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.
- 4) Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.
- 5) Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
- 6) Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

- 7) Peluang merupakan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Penentuan metode pengumpulan data akan mempengaruhi keberhasilan penelitian karena pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh keterangan-keterangan yang dapat dipertanggung jawabkan dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini metode data yang digunakan yaitu kuisisioner, dokumentasi, wawancara.

- a. Kuisisioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi sepeangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono,2013).Teknik skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan presepsi seseorang. Skala likert memiliki 5 (lima) tingkat preferensi jawaban yaitu:
 1. Sangat tidak setuju : Memiliki bobot 1
 2. Tidak setuju : Memiliki bobot 2
 3. Netral : Memiliki bobot 3
 4. Setuju : Memiliki bobot 4
 5. Sangat setuju : Memiliki bobot 5
- b. Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dokumen yang ada pada tempat penelitian sesuai dengan data yang dibutuhkan.

- c. Wawancara menurut Esterberg dalam Sugiyono (2013) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas adalah sejauh mana suatu alat ukur itu menunjukkan ketepatan dan kesesuaian. Menurut Sugiyono (2013), validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti. Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrument itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan mengkolerasikan antara skor butir dengan skor total. Instrumen yang valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dan bisa disebut tepat. Untuk menguji validitas tersebut dapat digunakan rumus korelasi product moment yang dikemukakan Pearson (Sugiyono, 2013) dan rumusnya sebagai berikut:

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

Keterangan:

r_{xy} : koefisien korelasi

x: skor item

y: skor total

n: jumlah subjek

Dasar pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah:

a) Membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel

1. Jika nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid atau
2. Jika nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ dan bernilai negatif, maka variabel tersebut tidak valid.

Cara menentukan r_{tabel} dapat menggunakan rumus yaitu: $Df = n - 2$

Dimana:

Df: derajat bebas

N: jumlah data atau responden

b) Membandingkan nilai signifikan 0,05

1. Jika nilai sig $< 0,05$ maka variabel tersebut valid
2. Jika nilai sig $> 0,05$ maka variabel tersebut tidak valid

b. Uji Reabilitas

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam mengungkapkannya atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten atau stabil apabila digunakan berkali-kali pada waktu berbeda. Menurut Sugiyono (2013), uji reabilitas digunakan untuk menguji kemampuan hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulang dua kali atau lebih. Adapun rumus yang dapat

digunakan dalam mengukur reabilitas instrument dengan *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$a = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan:

a = koefisien reliabilitas

k : banyaknya variabel bebas dalam persamaan

r : koefisien rata-rata korelasi antar variabel

Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah variabel dikatakan reliabel jika nilai *alpha cronbach* > 0,6

3.7.2 Uji asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Metode untuk mendeteksi apakah data terdistribusi normal pada risipnya ada dua, yaitu metode grafik dan metode statistik. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas menurut Ghozali (2018) bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk menemukan terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat diketahui dengan cara sebagai berikut:

1. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya diatas 0.90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi atau lebih variabel independen.
3. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap

variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. Tolerance mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1 / \text{Tolerance}$). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai tolerance ≤ 0.10 atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$.

c. Uji Heteroskedasitas

Uji ini bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidak samanan varian dari residual dalam satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Model regresi yang baik adalah model regresi yang tidak ada gejala heteroskedasitas. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah dengan melakukan uji glejser. Uji glejser untuk meregres nilai absolut residual terhadap variabel inependen. Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau $> 0,05$ (Ghozali ,2018)

3.7.3 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh antar variabel bebas dan variabel terikat, dan variabel bebas lebih dari satu. Regresi linear berganda merupakan model regresi yang melibatkan lebih dari satu variabel independen. Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk

mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Persamaan regresi linier berganda menurut Firdaus (2019) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Sampel } Y_i = a + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + \dots + b_k X_{ki} + e_i$$

Persamaan di atas masing-masing terdiri atas satu variabel tak bebas (Y) dan (k-1) variabel bebas (X), yaitu $X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$. Jadi, jumlah total variabelnya adalah $1 + (k-1) = k$ variabel.

3.7.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menurut Ghozali (2018) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) mempunyai range 0 hingga 1. Semakin besar koefisien determinasi mengindikasikan semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Rumus Koefisien determinasi menurut Sugiyono (2013) adalah sebagai berikut:

$$kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

kd = nilai koefisien determinasi

r = nilai koefisien korelasi

Koefisien determinasi merupakan proporsi atau presentase dari total Y yang diejelaskan oleh garis regresi. Koefisien regresi merupakan angka yang menunjukkan besarnya derajat kemampuan atau distribusi variabel bebas dalam

menjelaskan variabel terikatnya di dalam fungsi yang bersangkutan. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentase pengaruh yang terjadi dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi sebagai berikut: $0 \leq r^2 \leq 1$

3.7.4 Uji Hipotesis

a. Uji t

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini pengujian dilakukan dengan menggunakan uji t. Menurut Ghozali (2018), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan ini dilakukan berdasarkan perbandingan nilai signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 5% ($\alpha=0,05$). Adapun kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika Sig. > 0,05, maka hipotesis ditolak. Artinya tidak ada pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).
- 2) Jika Sig. < 0,05, maka hipotesis diterima. Artinya ada pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Untuk menentukan nilai pada t tabel, digunakan rumus *Degree of freedom* atau derajat bebas (df) sebagai berikut:

$$Df = n - k$$

Dimana:

n: jumlah observasi sementara

k: jumlah variabel

b. Uji f

Uji f menurut Ghozali (2016), pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengambilan keputusan ini berdasarkan perbandingan nilai F hitung dengan melihat tingkat signifikansinya, kemudian membandingkan dengan taraf signifikansi yang telah ditetapkan (5% atau 0,05). Adapun kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Sig F $> \alpha$ (0,05), maka hipotesis ditolak. Artinya secara bersama-sama semua variabel independen (X) tidak berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).
- 2) Jika nilai Sig F $< \alpha$ (0,05), maka hipotesis diterima. Artinya secara bersama-sama semua variabel independen (X) berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Untuk menentukan nilai pada f tabel digunakan rumus *Degree of freedom* atau derajat bebas (df) sebagai berikut:

$$Df1 = k-1$$

$$Df2 = n-k$$

Dimana:

k: jumlah variabel

n: jumlah observasi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan analisis dari hasil penelitian “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasi pada PT Telkom Akses Jember. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuisioner kepada 50 responden yang merupakan karyawan pada PT Telkom Akses Jember. Setelah data terkumpul, selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan SPSS 26.

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden Penelitian

Berikut merupakan gambaran karakteristik responden yang digunakan untuk melengkapi penelitian ini. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dari PT Telkom Akses Jember pusat (Gajah Mada) dan Site Kebonsari. Deskripsi responden dalam penelitian ini dibagi menjadi lima karakter, yakni berdasarkan usia, jenis kelamin, domisili, pendidikan terakhir dan lama masa kerja. Deskripsi mengenai karakteristik responden penelitian dijabarkan sebagai berikut:

4.1.1.1 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Kriteria responden berdasarkan usia dibagi menjadi empat kategori yaitu 15 hingga 25 tahun, 26 hingga 35 tahun, 36 hingga 45 tahun, dan 46 hingga 50 tahun. Jumlah responden berdasarkan usia bisa dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Presentase
15-25 Tahun	9	18
26-35 Tahun	40	80
36-45 Tahun	1	2
46-50 Tahun	0	0
Total	50	100.0

Sumber: data diolah tahun 2022

Pada tabel 4.1 diatas menunjukkan bahwa responden yang terbanyak adalah yang berusia 26-35 tahun yang berjumlah 40 responden atau 80%. Lalu di ikuti dengan usia 15-25 tahun berjumlah 9 responden atau 18%. Kemudian, umur 36-45 tahun berjumlah 1 responden atau 2%. Sedangkan untuk responden usia 46-50 tahun tidak ada atau 0.

4.1.1.2 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kriteria responden berdasarkan jenis kelamin penelitian digunakan untuk membedakan responden laki-laki dan perempuan. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	44	88
Perempuan	6	12
Total	50	100.0

Sumber data: data diolah tahun 2022

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki yaitu 44 atau 88%, sedangkan untuk responden berjenis kelamin perempuan yaitu 6 atau 12 %.

4.1.1.3 Gambaran Responden Berdasarkan Asal atau Domisili

Kriteria responden berdasarkan asal atau domisili digunakan untuk mengetahui jumlah responden yang berasal dari Jember dan luar Jember. Jumlah responden berdasarkan asal atau domisili dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Asal atau Domisili

Asal atau Domisili	Jumlah Responden	Presentase
Banyuwangi	1	2
Jember	48	96
Situbondo	1	2
Total	50	100.0

Sumber data: data diolah pada 2022

Berdasarkan tabel 4.3 diatas dapat dilihat bahwa responden terbanyak berasal dari Jember yaitu 48 atau 96%, sedangkan untuk responden yang berasal dari luar Jember yaitu Banyuwangi berjumlah 1 atau 2%, Situbondo 1 atau 2%.

4.1.1.4 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dibagi menjadi enam kategori, yakni: tidak bersekolah, SD / Sederajat, SMP / Sederajat, SMA / Sederajat, Diploma, Sarjana. Jumlah responden berdasarkan jenjang pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Presentase
Tidak Bersekolah	0	0
SD / Sederajat	0	0
SMP / Sederajat	0	0
SMA / Sederajat	28	56
Diploma	9	18
Sarjana	13	26
Total	50	100.0

Sumber data: data yang diolah pada 2022

Berdasarkan tabel 4.4 diatas terlihat bahwa responden yang terbanyak mempunyai pendidikan terakhir SMA yakni berjumlah 28 atau 56%. Lalu diikuti responden yang mempunyai pendidikan terakhir Sarjana yakni berjumlah 13 atau 26%, sedangkan yang mempunyai pendidikan terakhir Diploma yakni berjumlah atau 18%.

4.1.1.5 Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja atau lama bekerja dibagi menjadi lima kategori, yakni: 0-2 tahun, 2-4 tahun, 4-6 tahun, 6-8 tahun, 8-10 tahun. Jumlah responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
0-2 Tahun	8	16
2-4 Tahun	8	16
4-6 Tahun	28	56
6-8 Tahun	5	10
8-10 Tahun	1	2
Total	50	100

Sumber data: data yang diolah pada 2022

Berdasarkan tabel 4.5 diatas terlihat bahwa responden terbanyak memiliki masa kerja 4-6 tahun dengan jumlah 28 atau 56%, responden dengan masa kerja 0-2 tahun berjumlah 8 atau 16%, responden dengan masa kerja 2-4 tahun berjumlah 8 atau 16%, responden dengan masa kerja 6-8 tahun dengan jumlah 5 atau 10%, dan responden dengan masa kerja 8-10 tahun memiliki jumlah 1 atau 2%.

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian memiliki tujuan untuk menggambarkan frekuensi hasil jawaban responden tentang pernyataan dalam kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Pendidikan dan Pelatihan (X_3), Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan (X_4) dan Kinerja Operasional (Y). Berdasarkan hasil

penelitian yang telah dilakukan terhadap 50 responden melalui penyebaran kuesioner, untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawab yang dibagi menjadi 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: a) Sangat Tidak Setuju (STS) memiliki bobot skor 1, b) Tidak Setuju (TS) memiliki bobot skor 2, c) Netral (N) memiliki bobot skor 3, d) Setuju (S) memiliki bobot skor 4 dan e) Sangat Setuju (SS) memiliki bobot skor 5. Hasil jawaban responden disajikan dalam data berikut:

4.1.2.1 Penelitian Responden Terhadap Fokus Pada Kepuasan Pelanggan

Penelitian responden terhadap fokus pada kepuasan pelanggan diukur melalui 6 indikator. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi jawaban responden dapat di jelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Fokus Pada Kepuasan Pelanggan

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		N		TS		STS		Total	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Res p	%
1.	X1.p1	14	28	35	70	1	2	0	0	0	0	50	100
2.	X1.p2	16	32	33	66	1	2	0	0	0	0	50	100
3.	X1.p3	17	34	33	66	0	0	0	0	0	0	50	100
4.	X1.p4	17	34	31	62	2	4	0	0	0	0	50	100
5.	X1.p5	23	46	24	48	3	6	0	0	0	0	50	100

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		N		TS		STS		Total	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Res p	%
6.	X1.p6	22	44	27	54	1	2	0	0	0	0	50	100

Sumber: Data primer yang telah diolah

Tanggapan responden sebagaimana yang di tampilkan pada tabel 4.6 sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju. Pernyataan X1.p1 sebanyak 14 responden menyatakan sangat setuju, 35 responden menyatakan setuju dan netral dengan sebanyak 1 responden. Pernyataan X1.p2 sebanyak 16 responden menyatakan sangat setuju, 33 reponden menyatakan setujudan netral 1 reponden. Pernyataan X1.p3 sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju, dan 33 reponden menyatakan setuju. Pernyataan X1.p4 sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju, 31 reponden menyatakan setujudan sebanyak 2 responden menyatakan netral. Pernyataan X1.p5 sebanyak 23 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden menyatakan setuju dan sebanyak 3 responden menyatakan netral. Pernyataan X1.p6 sebanyak 22 responden menyatakan sangat setuju, 27 responden menyatakan setuju dan sebanyak 1 responden menyatakan netral. Pemaaran tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan fokus pada kepuasan pelanggan.

4.1.2.2 Penelitian Responden Terhadap Obsesi Terhadap Kualitas

Penelitian responden terhadap obsesi terhadap kualitas diukur melalui 5 indikator. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi jawaban responden dapat di jelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Obsesi Terhadap Kualitas

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		N		TS		STS		Total	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Resp	%
1.	X2.p1	21	42	27	54	2	4	0	0	0	0	50	100
2.	X2.p2	21	42	27	54	2	4	0	0	0	0	50	100
3.	X2.p3	20	40	27	54	3	6	0	0	0	0	50	100
4.	X2.p4	15	30	33	66	2	4	0	0	0	0	50	100
5.	X2.p5	17	34	30	60	3	6	0	0	0	0	50	100

Sumber: Data yang telah diolah

Tanggapan responden sesuai dengan yang ditampilkan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih setuju. Pernyataan X2.p1 sebanyak 21 responden menyatakan sangat setuju, 27 responden setuju dan 2 responden menyatakan netral. Pernyataan X2.p2 sebanyak 21 responden menyatakan sangat setuju, 27 responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan netral. Pernyataan X2.p3 sebanyak 20 responden menyatakan sangat setuju, 27 responden menyatakan setuju dan 3 responden menyatakan netral. Pernyataan X2.p4 sebanyak 15 responden menyatakan sangat setuju, 33

responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan netral. Kemudian pada pernyataan X2.p5 sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju, 30 responden menyatakan setuju, sebanyak 3 responden menyatakan netral. Berdasar pemaparan tersebut menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan obsesi terhadap kualitas yang telah diajukan.

4.1.2.3 Penelitian Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan

Penelitian responden terhadap pendidikan dan pelatihan diukur melalui 5 indikator. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi jawaban responden dapat di jelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.8 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Pendidikan dan Pelatihan

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		N		TS		STS		Total	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Resp	%
1.	X3.p1	17	34	31	62	2	4	0	0	0	0	50	100
2.	X3.p2	18	36	29	58	3	6	0	0	0	0	50	100
3.	X3.p3	16	32	31	62	3	6	0	0	0	0	50	100
4.	X3.p4	26	52	24	48	0	0	0	0	0	0	50	100
5.	X3.p5	19	38	30	60	1	2	0	0	0	0	50	100

Sumber: Data yang telah diolah

Tanggapan responden sesuai dengan yang ditampilkan pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih setuju. Pernyataan X3.p1 sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju, 31 responden setuju dan 2 responden menyatakan netral. Pernyataan X3.p2 sebanyak 18 responden

menyatakan sangat setuju, 29 responden menyatakan setuju dan 3 responden menyatakan netral. Pernyataan X3.p3 sebanyak 16 responden menyatakan sangat setuju, 31 responden menyatakan setuju dan 3 responden menyatakan netral. Pernyataan X3.p4 sebanyak 26 responden menyatakan sangat setuju, 24 responden menyatakan setuju. Pernyataan X3.p5 sebanyak 19 responden menyatakan sangat setuju, 30 responden menyatakan setuju, sebanyak 1 responden menyatakan netral. Berdasarkan penjabaran tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan pendidikan dan pelatihan yang telah diajukan.

4.1.2.4 Penelitian Responden Terhadap Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Penelitian responden terhadap keterlibatan dan pemberdayaan karyawan diukur melalui 4 indikator. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi jawaban responden dapat di jelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.9 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		N		TS		STS		Total	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Resp	%
1.	X4.p1	19	38	28	56	3	6	0	0	0	0	50	100
2.	X4.p2	20	40	30	60	0	0	0	0	0	0	50	100
3.	X4.p3	22	44	26	52	2	4	0	0	0	0	50	100
4.	X4.p4	17	34	31	62	2	4	0	0	0	0	50	100

Sumber: Data yang telah diolah

Tanggapan responden sesuai dengan yang ditampilkan pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memilih setuju. Pernyataan X4.p1 sebanyak 19 responden menyatakan sangat setuju, 28 responden setuju dan 3 responden menyatakan netral. Pernyataan X4.p2 sebanyak 20 responden menyatakan sangat setuju, 30 responden menyatakan setuju. Pernyataan X4.p3 sebanyak 22 responden menyatakan sangat setuju, 26 responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan netral. Pernyataan X4.p4 sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju, 31 responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan netral. Pemaparan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan pernyataan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan yang telah diajukan.

4.1.2.5 Penelitian Responden Terhadap Kinerja Operasional

Penelitian responden terhadap kinerja operasional diukur melalui 7 indikator. Berdasarkan hasil perhitungan distribusi jawaban responden dapat di jelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.10 Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Kinerja Operasional

No	Butir Pernyataan	Jawaban											
		SS		S		N		TS		STS		Total	
		Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Jmlh	%	Resp	%

1.	Y.p1	22	44	27	54	1	2	0	0	0	0	50	100
2.	Y.p2	24	48	24	48	2	4	0	0	0	0	50	100
3.	Y.p3	17	34	32	64	1	2	0	0	0	0	50	100
4.	Y.p4	21	42	28	56	1	2	0	0	0	0	50	100
5.	Y.p5	14	28	34	68	2	4	0	0	0	0	50	100
6.	Y.p6	18	36	31	62	1	2	0	0	0	0	50	100
7.	Y.p7	15	30	33	66	2	4	0	0	0	0	50	100

Sumber: Data yang telah diolah

Tanggapan responden sebagaimana yang di tampilkan pada tabel 4.10 sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju. Pernyataan Y.p1 sebanyak 22 responden menyatakan sangat setuju, 27 responden menyatakan setuju dan netral dengan sebanyak 1 responden. Pernyataan Y.p2 sebanyak 24 responden menyatakan sangat setuju, 24 reponden menyatakan setuju dan netral 2 reponden. Pernyataan Y.p3 sebanyak 17 responden menyatakan sangat setuju, dan 32 reponden menyatakan setuju dan sebanyak 1 responden menyatakan netral. Pernyataan Y.p4 sebanyak 21 responden menyatakan sangat setuju, 28 reponden menyatakan setuju dan sebanyak 1 responden menyatakan netral. Pernyataan Y.p5 sebanyak 14 responden menyatakan sangat setuju, sebanyak 34 responden menyatakan setuju dan sebanyak 2 responden menyatakan netral. Pernyataan Y.p6 sebanyak 18 responden menyatakan sangat setuju, 31 responden menyatakan setuju dan sebanyak 1 responden menyatakan netral. Kemudian untuk Y.p7 sebanyak 15 responden menyatakan sangat setuju, 33 responden menyatakan setuju dan 2 responden menyatakan netral. Berdasarkan pemaparan tersebut

menunjukkan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan kinerja operasional yang telah di ajukan.

4.2 Analisis Hasil Penelitian

4.2.1 Uji Instrumen Data

4.2.1.1 Uji Validitas

Uji validitas menurut Ghozali (2018) digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Butir pernyataan dikatakan valid jika nilai r hitung $>$ r tabel dengan $\alpha = 0,05$. Dibawah ini merupakan hasil jawaban kuesioner yang telah diajukan kepada 50 responden, yaitu:

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Instrumen Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X₁)

No.	Variabel	Indikator	r. hitung	r. tabel	Keterangan
1.	X1	X1.p1	0.725	0.273	Valid
2.	X1	X1.p2	0.456	0.273	Valid
3.	X1	X1.p3	0.503	0.273	Valid
4.	X1	X1.p4	0.628	0.273	Valid
5.	X1	X1.p5	0.635	0.273	Valid
6.	X1	X1.p6	0.529	0.273	Valid

Sumber : Data yang telah diolah

Dari hasil tabel 4.11 tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada kualitas produk dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Instrumen Obsesi Terhadap Kualitas (X₂)

No.	Variabel	Indikator	r. hitung	r. tabel	Keterangan
1.	X2	X2.p1	0.672	0.273	Valid
2.	X2	X2.p2	0.753	0.273	Valid

3.	X2	X2.p3	0.668	0.273	Valid
4.	X2	X2.p4	0.411	0.273	Valid
5.	X2	X2.p5	0.588	0.273	Valid

Sumber : Data yang telah diolah

Dari hasil tabel 4.12 tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada kualitas produk dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel.

Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Instrumen pendidikan Dan Pelatihan (X₃)

No.	Variabel	Indikator	r. hitung	r. tabel	Keterangan
1.	X3	X3.p1	0.442	0.273	Valid
2.	X3	X3.p2	0.790	0.273	Valid
3.	X3	X3.p3	0.715	0.273	Valid
4.	X3	X3.p4	0.569	0.273	Valid
5.	X3	X3.p5	0.568	0.273	Valid

Sumber : Data primer telah diolah

Dari hasil tabel 4.13 tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada kualitas produk dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas Instrumen Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X₄)

No.	Variabel	Indikator	r. hitung	r. tabel	Keterangan
1.	X4	X4.p1	0.685	0.273	Valid
2.	X4	X4.p2	0.600	0.273	Valid
3.	X4	X4.p3	0.784	0.273	Valid
4.	X4	X4.p4	0.624	0.273	Valid

Sumber : Data yang telah diolah

Dari hasil tabel 4.14 tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada kualitas produk dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel.

Tabel 4.15 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Operasional (Y)

No.	Variabel	Indikator	r. hitung	r. tabel	Keterangan
1.	Y	Y.p1	0.566	0.273	Valid

2.	Y	Y.p2	0.656	0.273	Valid
3.	Y	Y.p3	0.538	0.273	Valid
4.	Y	Y.p4	0.577	0.273	Valid
5.	Y	Y.p5	0.527	0.273	Valid
6.	Y	Y.p6	0.542	0.273	Valid
7.	Y	Y.p7	0.510	0.273	Valid

Sumber: Data yang telah diolah

Dari hasil tabel 4.15 tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan pada kualitas produk dinyatakan valid karena r hitung $>$ r tabel.

4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Setelah alat ukur dinyatakan sah, maka berikutnya alat ukur tersebut diujireliabilitasnya. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel (Ghozali, 2018). Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas adalah variabel dikatakan reliabel, jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60, sedangkan jika nilai *Cronbach Alpha* lebih kecil dari 0,60 maka data tersebut dikatakan tidak *reliable*.

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.857	27

Sumber: Output SPSS 2022

Berdasarkan tabel 4.16 hasil uji reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa semua variabel memiliki koefisien *Alpha* yang memenuhi kriteria untuk dinyatakan reliabel, sehingga variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

4.2.2 Uji Asumsi Klasik

4.2.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas menurut Ghozali (2016) dilakukan untuk menguji apakah pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan jika hasil uji One Sample Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.39505640
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.052
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Output SPSS 2022

Berdasarkan pada tabel 4.17 *one-sample kolmogorov-smirnov test*, diperoleh bahwa nilai signifikansi $0,200 > 0,05$, sehingga data berdistribusi normal.

4.2.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas menurut Ghozali (2018) bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen atau variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen.

Nilai VIF dan *tolerance* merupakan indikasi kuat yang sering dipakai oleh para peneliti untuk menyimpulkan fenomena terjadinya multikolinieritas. Apabila nilai VIF > 10 dan atau nilai *tolerance* lebih dari 0,01 maka terjadi multikolinieritas. Sebaliknya, jika terjadi VIF < 10 dan nilai *tolerance* kurang dari 0,01 maka tidak terjadi multikolinieritas. Sehingga, nilai VIF dan *tolerance* sejalan.

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Fokus Pada Kepuasan Pelanggan	0,665	1,504	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Obsesi Terhadap Kualitas	0,624	1,603	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Pendidikan Dan Pelatihan	0,577	1,734	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Pemberdayaan Dan Keterlibatan Karyawan	0,663	1,507	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa model regresi tidak terjadi multikolinieritas karena nilai *tolerance* kurang dari 0,10 dan VIF < 10 .

4.2.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas ini bertujuan untuk melakukan uji apakah pada sebuah model regresi terjadi ketidak samanan varian dari residual dalam satu

pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian berbeda, disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2018). Hasil probabilitas dikatakan signifikan jika nilai signifikansinya diatas tingkat kepercayaan 5% atau $> 0,05$ (Ghozali, 2018)

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Fokus Pada Kepuasan Pelanggan	0,363	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Obsesi Terhadap Kualitas	0,522	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Pendidikan Dan Pelatihan	0,498	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Keterlibatan Dan Pemberdayaan Karyawan	0,310	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

4.2.3 Analisis Regres Linier Berganda

Tabel 4.20 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.308	3.558		1.492	.143		
	X1	.598	.139	.535	4.306	.000	.665	1.504
	X2	.194	.150	.166	1.296	.202	.624	1.603
	X3	.116	.162	.095	.712	.480	.577	1.734
	X4	.166	.172	.120	.965	.339	.663	1.507

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS 2022

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui arah dan seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model matematis analisis regresi linier berganda secara matematis dengan menggunakan bantuan SPSS Versi 26, dengan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan tabel 4.20 hasil analisa regresi linier berganda dapat dimasukkan dalam persamaan regresi berikut:

$$Y = a + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + b_3 X_{3i} + b_4 X_{4i} + e$$

$$Y = 5,308 + 0,598X_1 + 0,194X_2 + 0,116X_3 + 0,166X_4$$

Berdasarkan persamaan di atas, dapat diketahui bahwa:

- Nilai konstanta adalah 5.308 artinya apabila fokus pada kepuasan pelanggan, obsesi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, pemberdayaan dan keterlibatan karyawan sama dengan nol (0) maka kinerja operasional meningkat sebesar 5.308.

- b. Nilai koefisien regresi fokus pada kepuasan pelanggan (X_1) bernilai positif yang artinya jika variabel fokus pada kepuasan pelanggan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja operasional dengan asumsi variabel tetap.
- c. Nilai koefisien regresi variabel obsesi terhadap kualitas (X_2) bernilai positif yang artinya jika variabel obsesi terhadap kualitas meningkat, maka akan meningkatkan kinerja operasional dengan asumsi variabel tetap.
- d. Nilai koefisien regresi variabel pendidikan dan pelatihan (X_3) bernilai positif yang artinya jika variabel pendidikan dan pelatihan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja operasional dengan asumsi variabel tetap.
- e. Nilai koefisien regresi variabel pemberdayaan dan keterlibatan karyawan (X_4) bernilai positif yang artinya jika variabel pemberdayaan dan keterlibatan karyawan meningkat, maka akan meningkatkan kinerja operasional dengan asumsi variabel tetap.

4.2.4 Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) menurut Ghozali (2018) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan secara komprehensif terhadap variabel dependen. Koefisien regresi merupakan angka yang menunjukkan besarnya derajat kemampuan atau distribusi variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikatnya di dalam fungsi yang bersangkutan. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui presentase pengaruh yang terjadi dari variabel bebas terhadap variabel terikat dengan asumsi sebagai berikut: $0 \leq r^2 \leq 1$.

Tabel 4.21 Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.538	.497	1.45574
a. Predictors: (Constant), X1,X2,X3,X4				

Berdasarkan hasil dari tabel 4.21 tersebut dapat dilihat Adjusted R Square sebesar 0,497 (49,7%) artinya menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen (Fokus Pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan) terhadap variabel dependen Kinerja Operasional adalah sebesar 49,7%, sedangkan sisanya 50,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

4.2.5 Uji Hipotesis

4.2.5.1 Uji t

Uji t menurut Ghozali (2018) digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini terhadap variabel dependen secara parsial. Terdapat kriteria penerimaan dan penolakan uji t menurut Firdaus (2019) yaitu dengan melihat nilai t_{hitung} atau F_{hitung} dan dibandingkan dengan t_{tabel} atau F_{tabel} . Jika nilai t_{hitung} atau F_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} atau F_{tabel} maka keputusannya adalah menolak hipotesis nol (H_0). Sebaliknya, jika nilai t_{hitung} atau F_{hitung} lebih kecil daripada nilai t_{tabel} atau F_{tabel} maka keputusannya adalah menerima hipotesis nol (H_0).

Menentukan t_{tabel} dapat dilihat pada tabel signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan $df = n - k$ yaitu $50 - 5 = 45$ adalah jumlah responden, maka nilai t_{tabel} adalah 2,014.

Tabel 4.22 Hasil Ujit

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		1	(Constant)	5.308			3.558	
	X1	.598	.139	.535	4.306	.000	.665	1.504
	X2	.194	.150	.166	1.296	.202	.624	1.603
	X3	.116	.162	.095	.712	.480	.577	1.734
	X4	.166	.172	.120	.965	.339	.663	1.507

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan kriteria yang telah dikemukakan sebelumnya dan hasil pengeolahan data pada tabel 4.22, maka dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Variabel Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X_1) nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,306 > 2,014$) dan nilai signifikasi ($0,000 < 0,05$) maka H_a diterima, yang artinya Fokus Pada Kepuasan Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional.
- b. Variabel Obsesi Terhadap Kualitas (X_2) nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,296 < 2,014$) dan nilai signifikasi ($0,202 > 0,05$) maka H_0 diterima, yang artinya Obsesi Terhadap Kualitas tidakada pengaruh terhadap Kinerja Operasional.
- c. Variabel Pendidikan Dan Pelatihan (X_3) nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,712 < 2,014$) dan nilai signifikasi ($0,480 > 0,05$) maka H_0 diterima, yang artinya Pendidikan Dan Pelatihan tidakada pengaruh terhadap Kinerja Operasional.
- d. Variabel Pemberdayaan Dan Keterlibatan Karyawan (X_4) nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,965 < 2,014$) dan nilai signifikasi ($0,339 > 0,05$) maka H_0 diterima, yang

artinya Pemberdayaan Dan Keterlibatan Karyawan tidakada pengaruh terhadap Kinerja Operasional.

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, terdapat nilai hubungan yang rendah antara variabel obsesi terhadap pelanggan, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Hal ini dikarenakan PT Telkom Akses Jember belum maksimal didalam penerapan *Total Quality Management*, faktor yang menyebabkan obsesi terhadap kualitas tidak berpengaruh signifikan adalah karyawan menilai bahwa pelanggan akan tetap menggunakan jasa PT Telkom Akses dalam jangka waktu lama walaupun pelayanan kurang maksimal sehingga perusahaan merasa kurang terobsesi dengan peningkatan kualitas. Faktor yang menyebabkan variabel pendidikan dan pelatihan tidak berpengaruh signifikan adalah pendidikan dan pelatihan diberikan kepada karyawan baru, untuk pelatihan rutin yang diadakan tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengikutinya. Faktor keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh signifikan adalah karena untuk pemecahan masalah-masalah yang terjadi, tetapi untuk pengambilan keputusan tetap dilakukan oleh jajaran atas sehingga karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

4.2.5.2 Uji F

Uji F menurut Sugiyono (2015), bertujuan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dapat dilihat nilai F yakni pada nilai probabilitasnya.

Dengan menggunakan nilai signifikansinya (sig.) menurut Firdaus (2019), jika signifikansinya (sig.) lebih kecil daripada taraf signifikansinya yang

disyaratkan (misalnya 0,05) maka H_0 ditolak dan jika nilai signifikansinya (sig.) lebih besar daripada taraf signifikansinya yang disyaratkan maka H_0 diterima.

Menentukan F_{tabel} pada tingkat signifikansi 0,05 dengan $df = k ; n - k$ atau $4 ; 50 - 4 = 4 ; 46$, maka hasil $F_{\text{tabel}} = 2,57$

Tabel 4.23 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.117	4	27.779	13.109	.000 ^b
	Residual	95.363	45	2.119		
	Total	206.480	49			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X1,X2,X3,X4						

Sumber: Data yang telah diolah

Pada tabel 4.23 dapat diketahui bahwa diperoleh nilai $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ sebesar $(13,109 > 2,57)$ dan nilai signifikansi sebesar $(0,000 < 0.05)$ maka H_a diterima, yang artinya variabel independen (Fokus Pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Operasional).

4.3 Interpretasi Hasil Penelitian

Interpretasi data penelitian adalah sebuah bentuk dari kegiatan untuk melakukan penggabungan terhadap sebuah hasil dari analisis dengan berbagai macam pertanyaan dan kriteria atau dengan kata lain memberi arti dan signifikansi terhadap analisis yang telah dilakukan. Interpretasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.3.1 Pengaruh Fokus pada KepuasanPelanggan Terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian Fokus pada KepuasanPelanggan kepada karyawan PT Telkom Akses Jember menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja operasional dengan nilai signifikansi. Hal tersebut mendefinisikan bahwa fokus pada kepuasan pelanggan dapat menjadi penyebab meningkatnya kinerja operasional dan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel fokus pada kepuasan pelanggan berpengaruh terhadap kinerja operasional terbukti.

Penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini salah satunya yang dilakukan oleh Said Alhudri dan Meyzi Heriyanto (2015) *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (persero) Ranting Bakinang*, dengan hasil berpengaruh dan signifikan. Berdasarkan hasil kuisioner yang dibagikan mayoritas responden memilih setuju. Penelitian yang dilakukan oleh Muzran Munizu (2010) *Praktik Total Quality Management (TQM) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT Telkom Tbk Cabang Makassar)* dengan hasil berpengaruh dan signifikan sebesar 0,290.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat diketahui bahwa karyawan PT Telkom Akses Jember setuju dengan fokus pada kepuasan pelanggan sebagai salah satu yang mempengaruhi kinerja operasional. Hal ini terjadi karena karyawan telah memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif dan efisien sehingga kebutuhan atau permasalahan pelanggan baik untuk pemasangan jaringan, maupun perbaikan gangguan jaringan direspon dengan baik dan cepat.

4.3.2 Pengaruh Obsesi Terhadap Kualitas Terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian Obsesi Terhadap Kualitas kepada karyawan PT Telkom Akses Jember menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap Kinerja Operasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa Obsesi Terhadap Kualitas dapat menjadi penyebab menurunnya Kinerja Operasional. Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel Obsesi Terhadap Kualitas berpengaruh terhadap Kinerja Operasional tidak terbukti. Hal ini tidak sesuai dengan hasil penelitian Andika Rizky Bhaskara (2018) *Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kualitas Pelayanan pada PT PLN (persero) Area Kabupaten Kutai Timur*, yang memiliki hasil pengaruh positif dan signifikan dengan skor 0,037. Penelitian Astuti Anwar (2018) *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Konsumen pada PT Telkom Regional VII di Kota Makassar*, yang memiliki hasil positif dan signifikan dengan skor 0,034. Berdasarkan penjabaran diatas dapat diketahui bahwa karyawan PT Telkom Akses Jember setuju dengan Obsesi Terhadap Kualitas sebagai salah satu yang tidak mempengaruhi kinerja operasional. Beberapa hal yang menyebabkan ini terjadi adalah karena karyawan menilai bahwa pelanggan akan tetap menggunakan jasa PT Telkom Akses dalam jangka waktu yang lama, serta karyawan menilai bahwa jasa yang diberikan oleh PT Telkom Akses sudah sangat baik karena untuk menjaga kualitas agar tetap baik PT Telkom Akses memiliki aturan yang menyatakan bahwa apabila terjadi gangguan dalam jangka waktu 3 jam sudah selesai di perbaiki, gangguan tidak boleh terjadi lagi selama 2 bulan kedepan setelah adanya gangguan, kecepatan jaringan yang harus tetap stabil,

sehingga perusahaan merasa kurang terobsesi dengan peningkatan kualitas karena sudah menyediakan jasa yang berkualitas.

Hasil penelitian ini diharapkan bahwa PT Telkom Akses Jember untuk memaksimalkan obsesi terhadap kualitas, yang nantinya diharapkan juga akan meningkatkan kinerja operasional.

4.3.3 Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian Pendidikan dan Pelatihan kepada karyawan PT Telkom Akses Jember menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh terhadap Kinerja Operasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa Obsesi Pendidikan dan Pelatihan dapat menjadi penyebab menurunnya Kinerja Operasional. Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel Pendidikan dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Operasional tidak terbukti. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Astuti Anwar (2018) *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Konsumen pada PT Telkom Regional VII di Kota Makassar*, yang memiliki hasil positif dan signifikan dengan skor 0,043. Penelitian Herwandi (2017) *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (persero) Wilayah Sulselbar*, yang memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan skor 2,376. Berdasarkan penjabaran diatas dapat diketahui bahwa karyawan PT Telkom Akses Jember setuju dengan Pendidikan dan Pelatihan sebagai salah satu yang tidak mempengaruhi kinerja operasional. Hal ini disebabkan karena tidak semua karyawan mendapatkan pelatihan rutin, pelatihan-pelatihan lebih diutamakan kepada karyawan yang baru masuk ke dalam perusahaan. Pendidikan dan

pelatihan yang dilakukan secara tidak merata dan hanya ditujukan untuk karyawan baru menyebabkan tidak bertambahnya pengetahuan dan ketrampilan karyawan sehingga kinerjanya tidak meningkat, pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dengan tidak maksimal kemudian akan menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan bahwa kedepannya PT Telkom Akses Jember untuk memberikan pelatihan rutin kepada karyawan agar dapat meningkatkan kemampuannya sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional.

4.3.4 Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan kepada karyawan PT Telkom Akses Jember menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Operasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan dapat menjadi penyebab menurunnya Kinerja Operasional. Berdasarkan hasil pengujian dapat diketahui bahwa variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan berpengaruh terhadap Kinerja Operasional tidak terbukti. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Herwandi (2017) *Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (persero) Wilayah Sulselbar*, yang memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan skor 3,156. Penelitian Astuti Anwar (2018) *Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Konsumen pada PT Telkom Regional VII di Kota Makassar*, yang memiliki hasil positif dan signifikan dengan skor 0,046. Berdasarkan penjabaran

diatas dapat diketahui bahwa karyawan PT Telkom Akses Jember setuju dengan Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan sebagai salah satu yang tidak mempengaruhi kinerja operasional. Hal ini disebabkan karena karyawan dilibatkan dan diberdayakan dalam memecakan masalah yang dihadapi atau terlibat dalam kegiatan-kegiatan peningkatan nilai perusahaan namun keterlibatan karyawan memiliki batasan misalnya dalam hal pengambilan keputusan karyawan tidak dilibatkan.

Hasil penelitian ini diharapkan PT Telkom Akses Jember kedepannya lebih melibatkan dan memberdayakan karyawan sehingga karyawan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya yang kemudian dapat meningkatkan kinerja operasionalnya.

4.3.5 Pengaruh Fokus pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi pada Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan Terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil penelitian analisis regresi berganda pada uji F terhadap hipotesis (H5) menunjukkan bahwa Fokus pada Kepuasan Pelanggan, Obsesi Terhadap Kualitas, Pendidikan dan Pelatihan, Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan pada PT Telkom Akses Jember menunjukkan bahwa secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini mengenai “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT Telkom Akses Jember” dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan variabel Fokus pada Kepuasan Pelanggan (X_1) memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y) di PT Telkom Akses Jember.
2. Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan variabel Obsesi Terhadap Kualitas (X_2) tidak ada pengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y) di PT Telkom Akses Jember.
3. Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan variabel Pendidikan dan Pelatihan (X_3) tidak ada pengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y) di PT Telkom Akses Jember.
4. Hasil penelitian ini secara parsial menunjukkan variabel Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) tidak ada pengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y) di PT Telkom Akses Jember.
5. Hasil penelitian ini secara simultan menunjukkan variabel Fokus pada Kepuasan Pelanggan (X_1), Obsesi Terhadap Kualitas (X_2), Pendidikan dan Pelatihan (X_3), Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y) di Telkom Akses Jember.

5.2 Implikasi

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada penelitian ini, maka implikasinya adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada Kepuasan Pelanggan (X_1) merupakan faktor yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y).

Fokus pada Kepuasan Pelanggan terbukti berhasil meningkatkan Kinerja Operasional. Kebutuhan dan kepuasan pelanggan mampu dipenuhi oleh karyawan. Selain itu karyawan dapat mengatasi masalah yang dihadapi oleh pelanggan, dan menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan. Berdasarkan temuan ini, maka peneliti berharap agar karyawan tetap fokus pada kepuasan pelanggan.

2. Obsesi Terhadap Kualitas (X_2) merupakan faktor yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y).

Peningkatan Obsesi terhadap Kualitas sangat dibutuhkan, dalam hal ini layanan perbaikan, pemeliharaan, pemasangan instalasi jaringan, peralatan yang digunakan, kesesuaian tarif dengan kualitas jaringan, serta jaringan yang tetap stabil dalam situasi maupun kondisi apapun perlu ditingkatkan agar kinerja operasional juga meningkat. Oleh karena itu PT Telkom Akses Jember diharapkan untuk lebih meningkatkan obsesi terhadap kualitas.

3. Pendidikan dan Pelatihan (X_3) merupakan faktor yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y).

Perlu adanya peningkatan dalam hal pendidikan dan pelatihan, di Telkom Akses Jember pendidikan dan pelatihan sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan tetapi pelatihan ini hanya dikhususkan untuk karyawan baru atau hanya karyawan tertentu. Oleh karena itu diharapkan PT Telkom Akses Jember dapat memberikan pelatihan lebih merata agar dapat meningkatkan kemampuan karyawan sehingga terjadi peningkatan kinerja operasional.

4. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X_4) merupakan faktor yang tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional (Y). Karyawan di Telkom Akses Jember diberikan wadah untuk menampung ide-ide, masukan untuk memberikan solusi dalam penyelesaian masalah. Tapi untuk pengasmbilan keputusan karyawan tidak dilibatkan secara langsung. Oleh karena itu PT Telkom Akses diharapkan untuk lebih melibatkan karyawan supaya dapat meningkatkan kinerja operasional.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Telkom Akses Jember

- a. Fokus pada kepuasan pelanggan

PT Telkom Akses sebaiknya tetap mempertahankan serta meningkatkan pelayanan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, mengatasi masalah

dan keluhan yang dialami oleh pelanggan, menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan agar tetap memberikan kepuasan kepada pelanggan.

b. Obsesi Terhadap Kualitas

PT Telkom Akses Jember alangkah baiknya, untuk meningkatkan obsesi terhadap kualitas dalam hal meningkatkan layanan perbaikan misalnya dengan tidak membiarkan pelanggan menunggu terlalu lama setelah melaporkan adanya gangguan jaringan, jaringan internet yang tetap stabil dan tidak terlalu sering terjadi gangguan, pemeliharaan dan pemasangan jaringan agar tetap memiliki kualitas yang baik.

c. Pendidikan dan Pelatihan

PT Telkom Akses Jember sebaiknya untuk lebih memberikan kesempatan pada semua karyawan baik yang baru atau lama untuk mendapatkan pelatihan guna meningkatkan kemampuannya agar dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga tidak ada lagi karyawan yang mengulur waktu atau bahkan kekurangan waktu untuk membetulkan gangguan jaringan internet.

d. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

PT Telkom Akses Jember diharapkan dapat melibatkan karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan agar menumbuhkan rasa memiliki pada karyawan yang kemudian akan meningkatkan kinerjanya untuk lebih memajukan PT Telkom Akses Jember.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas ukuran populasi dan jumlah sampel, dan menambahkan variabel bebas misalnyakerja tim, peningkatan proses berkelanjutan, berbasis strategis, pendekatan ilmiah, manajemen puncak dan organisasi yang menerapkan inovasi manajemen,sehingga dapat meningkatkan kualitas penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, Said, Meyzi Heriyanto. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang. Jom FISIP Volume 2 No.2 Oktober 2015.
- Anwar, Astuti (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Konsumen Pada PT Telkom Regional VII di Kota Makassar. Digital Repository Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Bhaskara, Andika Rizky. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap Kualitas Pelayanan pada PT. PLN (persero) Area Kabupaten Kutai Timur. Digital Repository Universitas Islam Indonesia. <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/12171>. (diakses 19-06-2022)
- Daft,R.L.(2010).EraBaruManajemen.Jakarta:Salemba Empat
- Emor, Gabriela, Jantje J. Tinangon, Victorina Z. Tirayoh. (2014). Evaluasi Penerapan Total Quality Management Pada Kinerja Manajerial di PT. Telkom Manado. Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014, Hal. 895-901.
- Firdaus, Muhammad. 2019. Ekonometrika Suatu uPendekatan Aplikatif, Edisi 3. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Ghozali, I. (2016) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2018) Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 25.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goetsch & Davis. (2016). Quality Management for Orgazational Excellence Eight Edisioan. New Jersey: Pearson Education
- Handoko,H.(2010).Dasar-dasarManajemenProduksidanOperasi. EdisiPertama.Yogyakarta:BPFE.
- Haryono, Siswoyo. (2015). Manajemen Produksi dan Operasi. Bekasi: PT Intermedia Personalia Utamaz
- Heizer, Jay dan Render, Barry. (2009). Manajemen Operasi. Jakarta: Saleba Empat.

Herwandy. (2017). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (persero) wilayah Sulselrabar. Digital Repository Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.

<http://repo.unand.ac.id/386/> (diakses 19-06-2022)

<http://repositori.uin-alauddin.ac.id/12387/1/PENGARUH%20PENERAPAN%20TOTAL%20QUALITY%20MANAGEMENT.pdf> (diakses 19-06-2022)

<http://repository.upi.edu/467/> (diakses 19-06-2022)

<https://apjii.or.id/survei2019x>. (diakses pada 20 maret 2022)

<https://core.ac.uk/download/pdf/198223842.pdf> (diakses 19-06-2022)

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/10/06/penetrasi-internet-indonesia-meningkat-saat-pandemi-covid-19>. (diakses pada 22 maret 2022)

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/issue/view/787/showToc> (diakses 19-06-2022)

<https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/7451> (diakses 19-06-2022)

<https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/22776>omor 1 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya (diakses 19-06-2022) pdf (diakses 19-06-2022)

<https://jurnalmanajemen.petra.ac.id/index.php/man/article/view/18176> (diakses 19-06-2022)

<https://rufiismada.files.wordpress.com/2012/10/tabel-r.pdf> (diakses pada 03-10-2022)

<https://junaidichaniago.wordpress.com/2010/04/21/download-tabel-t-untuk-d-f-1-200/> (diakses pada 03-10-2022)

Ibrahim, Tatang dan Rusdiana. (2021)Manajemen Mutu Terpadu. Bandung: Penerbit Yrama Widya.

Kurniawan, agung Widhi dan Puspitaningtyas, Zarah. (2016) Metode Penelitian Kuantitatif. Yogyakarta: Pandiva Buku

Maryam, Siti. (2012). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. PLN (persero) APJ Bandung). Digital Repository Universitas Pendidikan Indonesia.

Margono. (2004). Metodologi Penelitian Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta.

- Moehersono. (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Surabaya: Ghalia
- Munizu, Musran. (2010). Praktik Total Quality Management (TQM) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Tbk. Cabang Makassar). Jurnal manajemen dan Kewirausahaan Vol. 12 No. 2 (2010): September 2010.
- Nurzahratunnisa. (2020). Pengaruh penerapan total quality management dan system penghargaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom indonesia (persero) tbk. Witel Makassar. Digital Repository Universitas Muhammadiyah Makassar. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/10156-Full_Text (diakses 19-06-2022)
- Putri, Visca Audina Sito. (2018). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja pada PT. PLN (persero) distribusi jawa timur. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 N
- Rusdiana. (2014). Manajemen Operasi. Bandung: Cv Pustaka Setia
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Cv Alfabeta
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2001). Total Quality Management. Yogyakarta: Andi.
- Wibowo. (2017). Manajemen Kinerja. Depok. PT Rajagrafindo Persada.
- Zayetri, Novia. (2011). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Terhadap Kinerja manajer Unit (Studi Kasus pada PT. Telkom, tbk Wilayah Sumatra Barat). Jurnal manajemen dan kewirausahaan, vol.12, no. 2, september 2010: 185-194.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian



ANALISIS PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT TELKOM AKSES JEMBER

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr responden

Ditempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini ditujukan untuk karyawan guna memperoleh data yang akan dipergunakan untuk penulisan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S-1) ekonomi. Judul skripsi yang saya buat yaitu “Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT Telkom Akses Jember”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan waktu mengisi kuesioner ini dengan jujur dan apa adanya.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya diperlukan untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti.

Atas bantuan dan kerjasamanya Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Rentin Mala R.

Petunjuk pengisian

Berilah tanda centang (√) dan isi (...) sesuai dengan jawaban anda, berikut adalah keterangannya, yaitu :

1. Bila pendapat anda sangat tidak setuju (STS)
2. Bila pendapat anda tidak setuju (TS)
3. Bila pendapat anda netral (N)
4. Bila pendapat anda setuju (S)
5. Bila pendapat anda sangat setuju (SS)

Identitas responden

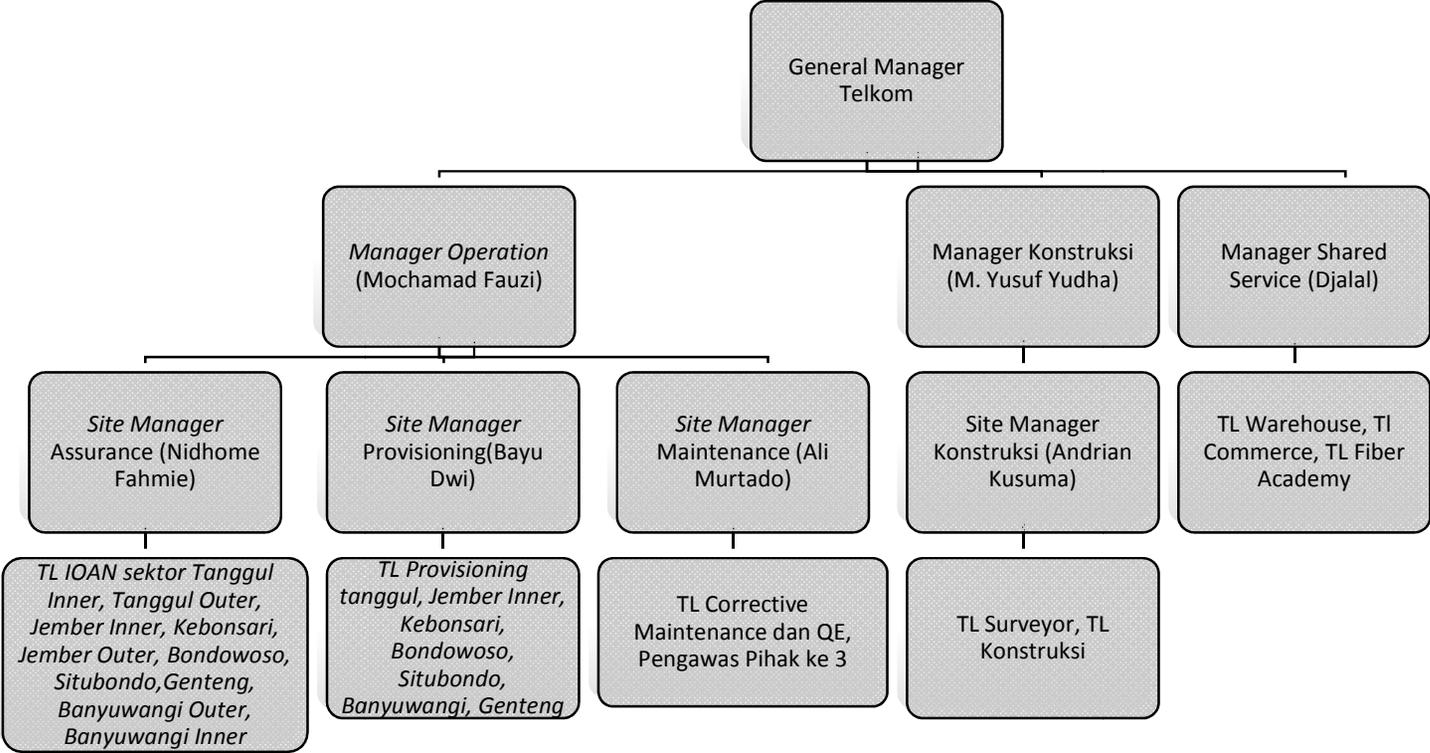
1. Nama :
2. Usia :
 15-25 tahun 36-45 tahun
 26- 35 tahun 46-50 tahun
3. Jenis kelamin :
 Perempuan
 Laki-laki
4. Alamat asal atau Domisili :
 Kabupaten Jember
 Lainnya.....
5. Pendidikan terakhir :
 Tidak Bersekolah SMA / Sederajat
 SD / Sederajat Diploma
 SMP / Sederajat Sarjana
6. Lama Berkerja :
 0-2Tahun
 2-4 Tahun
 4-6 Tahun
 6-8 Tahun
 8-10 Tahun

No.	Pertanyaan	Jawaban Pertanyaan				
		STS	TS	N	S	SS
	Fokus Pada Pelanggan (X1)					
1	PT Telkom Akses Jember mengutamakan dan mampu memenuhi kepuasan dan kebutuhan pelanggan					
2	PT Telkom Akses Jember dapat mengetahui dan mengatasi masalah yang dihadapi oleh pelanggan.					
3	PT Telkom Akses Jember bersedia menerima informasi atau aduan dari pelanggan dengan baik					
4	PT Telkom Akses Jember mendekati pelanggan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan					
5	Dalam pelaksanaan pelayanan PT Telkom Akses Jember menugaskan petugas yang profesional dalam menyelesaikan tugasnya demi memenuhi kebutuhan pelanggan.					
6	PT Telkom Akses Jember selalu meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dengan baik					
	Obsesi Terhadap Kualitas (X2)					
1	Layanan perbaikan, pemeliharaan, pemasangan instalasi jaringan internet, tv, dan telepon yang di sediakan PT Telkom Akses Jember memiliki koneksi yang berkecepatan tinggi, stabil dan jarang mengalami gangguan.					
2	Pelanggan mengetahui PT Telkom Akses Jember juga memberikan layanan paket ad on (tambah kecepatan internet, tambah chanel pada tv)					
3	Peralatan (kabel, modem) yang digunakan oleh PT Telkom Akses Jember memiliki masa pakai yang lama atau awet.					
4	Harga atau tarif yang ditetapkan oleh PT Telkom Akses Jember sesuai dengan pelayanan yang diberikan kepada pelanggan.					
5	Jaringan Internet yang di sediakan oleh PT Telkom Akses Jember berfungsi dengan baik dalam kondisi apapun (contoh dalam cuaca hujan dan berangin).					
	Pendidikan dan Pelatihan (X3)					
1	Pendidikan dan pelatihan yang diadakan PT					

	Telkom Akses Jember sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan.					
2	Pendidikan dan pelatihan dilakukan ditempat sendiri, PT Telkom Akses Jember mendatangkan trainer dan menentukan peserta pelatihan.					
3	Pendidikan dan pelatihan dilakukan diluar perusahaan, PT Telkom Akses Jember menentukan peserta pelatihan dan mendatangkan trainer.					
4	PT Telkom Akses Jember menyediakan dan memastikan materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan.					
5	PT Telkom Akses Jember mengetahui perbedaan sebelum dan sesudah karyawan mengikuti pendidikan dan pelatihan dengan mengadakan tes.					
	Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan (X4)					
1	Karyawan diberikan tempat untuk memberikan masukan, solusi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi saat berkerja.					
2	Karyawan mengadakan pertemuan untuk membahas setiap masalah dan kemudian mencari solusi untuk memperbaiki masalah.					
3	PT Telkom Akses Jember menampung masukan-masukan dari karyawan dengan menyediakan sarana kotak saran.					
4	Manajer terjuan kelapangan untuk mendengarkan masukan atau ide-ide dari karyawan dalam memecahkan masalah.					
	Kinerja Operasional (Y)					
1	Karyawan dapat mengerjakan tugas dari perusahaan sesuai dengan yang telah ditentukan.					
2	PT Telkom Akses Jember menetapkan standar minimum dan SOP (Standard Operating Procedur) dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3	Karyawan terbuka menerima kritik dan saran sebagai bahan masukan untuk memperbaiki kinerjanya.					
4	Karyawan mampu menggunakan sumber daya yang disediakan oleh PT Telkom					

	Akses Jember.					
5	Karyawan memiliki kemampuan atau pengetahuan yang baik untuk melakukan pekerjaannya.					
6	Karyawan memiliki semangat yang baik dalam bekerja dan memberikan hasil yang baik.					
7	Karyawan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan ketrampilannya dan mendapatkan promosi.					

Lampiran 2: Struktur Organisasi PT Telkom Akses Jember



Lampiran 3. Tabulasi Data

No Responden	Kepuasan Pelanggan (X1)						X1	Obsesi Terhadap Kualitas (X2)					X2	Pendidikan dan Pelatihan (X3)					X3	Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan (X4)				X4	Kinerja Operasional (Y)							Y
	X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	X1.P6		X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5		X3.P1	X3.P2	X3.P3	X3.P4	X3.P5		X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4		Y.P1	Y.P2	Y.P3	Y.P4	Y.P5	Y.P6	Y.P7	
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	
1	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	17	4	4	4	5	4	4	4	29
2	4	4	4	4	4	5	25	3	3	3	4	3	16	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	4	29
3	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	18	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	4	4	28
4	4	4	5	5	5	5	28	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	4	19	5	5	5	4	4	5	5	33
5	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35
6	5	5	5	5	5	5	30	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	20	5	5	5	5	5	5	5	35
7	5	5	5	5	5	4	29	3	4	3	5	3	18	4	4	4	5	3	20	3	5	3	4	15	5	5	4	5	4	4	3	30
8	4	4	4	4	5	4	25	5	4	5	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	19	5	5	4	4	4	4	4	30
9	4	4	5	4	4	5	26	5	5	5	4	4	23	5	5	5	5	5	25	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	4	4	28
10	4	4	5	5	5	4	27	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	20	4	4	4	5	4	4	4	29
11	4	4	5	5	4	4	26	4	5	5	5	4	23	5	4	3	4	5	21	5	4	5	5	19	4	5	4	5	4	5	5	32
12	4	4	5	4	4	4	25	5	5	4	4	4	22	3	4	4	4	4	19	5	5	5	4	19	4	4	4	4	4	4	4	28
13	4	4	5	5	4	4	26	4	4	4	4	4	20	3	5	5	5	5	23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
14	5	4	5	4	5	4	27	4	4	4	5	4	21	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	18	5	4	4	5	5	5	5	33
15	5	5	4	4	4	4	26	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	5	5	30
16	4	4	4	4	5	5	26	5	5	4	4	5	23	5	4	4	4	4	21	4	5	5	5	19	5	4	4	5	4	4	4	30
17	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	4	22	4	4	4	5	5	22	5	4	4	5	18	5	5	5	4	4	4	4	31
18	5	5	4	4	4	4	26	5	5	5	4	4	23	5	4	4	4	5	22	5	4	5	4	18	5	5	5	5	5	4	5	34

No Responden	Kepuasan Pelanggan (X1)						X1	Obsesi Terhadap Kualitas (X2)					X2	Pendidikan dan Pelatihan (X3)					X3	Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan (X4)				X4	Kinerja Operasional (Y)							Y
	X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	X1.P6		X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5		X3.P1	X3.P2	X3.P3	X3.P4	X3.P5		X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4		Y.P1	Y.P2	Y.P3	Y.P4	Y.P5	Y.P6	Y.P7	
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	
19	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	5	21	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	16	4	5	4	4	5	4	4	30
20	5	4	5	5	4	4	27	5	4	4	4	5	22	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	4	5	5	5	4	4	4	31
21	4	5	4	4	4	4	25	5	5	4	5	5	24	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	17	4	4	4	5	5	5	5	32
22	4	4	4	4	5	4	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	5	5	4	4	5	4	31
23	4	5	4	5	5	5	28	4	4	4	4	4	20	4	5	4	5	4	22	5	5	4	4	18	4	4	5	5	5	5	4	32
24	4	4	4	5	4	4	25	4	5	5	4	4	22	4	5	5	5	4	23	4	4	4	5	17	5	5	5	5	4	4	4	32
25	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24	5	5	4	4	18	4	4	4	4	4	5	5	30
26	4	4	4	4	4	5	25	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	5	5	5	20	5	5	4	5	5	5	4	33
27	4	3	4	4	4	5	24	5	5	4	4	4	22	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	4	28
28	4	4	4	4	4	4	24	5	5	5	4	4	23	4	4	4	5	4	21	4	5	5	4	18	5	4	4	4	4	4	4	29
29	4	4	4	4	4	4	24	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	18	5	4	4	4	4	4	4	29
30	4	4	4	4	5	5	26	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	22	5	5	5	4	19	4	4	4	5	5	4	4	30
31	4	5	4	4	4	4	25	5	4	5	4	4	22	4	5	4	4	4	21	5	4	4	4	17	5	4	4	4	4	4	4	29
32	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	5	5	22	5	4	4	5	4	22	4	4	5	4	17	4	4	4	4	5	4	4	29
33	4	4	4	5	5	5	27	4	4	5	4	5	22	4	5	4	4	5	22	4	4	4	5	17	4	4	5	4	4	5	5	31
34	4	4	5	4	5	4	26	5	4	4	5	4	22	4	5	4	5	4	22	4	4	5	5	18	5	5	4	4	5	4	4	31
35	4	5	4	3	3	3	22	4	4	4	3	4	19	4	3	4	4	4	19	3	4	4	3	14	4	4	4	4	4	4	3	27
36	4	4	4	5	4	4	25	5	4	5	4	4	22	4	5	5	4	4	22	4	4	4	4	16	4	4	4	5	4	4	4	29
37	3	4	4	3	3	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	16	4	3	4	3	3	4	4	25
38	4	4	4	5	4	4	25	4	5	5	4	5	23	5	4	4	5	4	22	5	5	4	4	18	4	4	5	4	4	4	5	30

No Responden	Kepuasan Pelanggan (X1)						X1	Obsesi Terhadap Kualitas (X2)					X2	Pendidikan dan Pelatihan (X3)					X3	Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan (X4)				X4	Kinerja Operasional (Y)							Y
	X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	X1.P6		X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5		X3.P1	X3.P2	X3.P3	X3.P4	X3.P5		X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4		Y.P1	Y.P2	Y.P3	Y.P4	Y.P5	Y.P6	Y.P7	
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		1	2	3	4		1	2	3	4	5	6	7	
39	4	4	4	4	5	4	25	4	4	5	4	4	21	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	16	5	5	4	4	5	5	4	32
40	4	4	4	4	5	5	26	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	16	5	5	5	4	4	4	4	31
41	4	5	4	5	4	4	26	4	5	4	4	5	22	4	4	5	4	4	21	4	4	5	5	18	4	4	4	4	5	5	4	30
42	4	4	5	4	5	4	26	5	4	5	4	5	23	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	5	4	29
43	5	5	4	4	4	5	27	4	3	4	4	4	19	4	4	4	5	4	21	3	4	3	4	14	4	5	5	5	4	4	4	31
44	5	5	4	5	5	5	29	5	5	3	3	5	21	4	5	5	5	5	24	5	4	5	4	18	5	5	5	5	4	4	5	33
45	4	5	4	4	5	5	27	4	4	4	5	5	22	4	4	4	5	4	21	5	4	5	4	18	5	5	4	4	4	5	4	31
46	5	5	4	5	5	5	29	4	5	5	5	4	23	4	5	5	4	5	23	4	5	4	5	18	5	5	5	5	4	5	4	33
47	5	5	5	5	3	4	27	5	5	4	4	5	23	5	5	5	5	4	24	4	5	5	5	19	5	5	3	4	5	3	5	30
48	5	4	5	4	5	5	28	4	5	5	5	5	24	5	5	5	5	5	25	4	5	5	4	18	5	5	5	5	4	5	5	34
49	5	4	5	4	4	5	27	4	5	5	5	4	23	4	4	4	5	4	21	5	4	4	4	17	5	5	4	4	4	4	4	30
50	5	5	5	4	5	5	29	5	4	5	5	3	22	5	4	3	5	5	22	4	5	5	4	18	5	3	5	5	3	4	5	30

Lampiran 4. Deskripsi Responden

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15-25 Tahun	9	18.0	18.0	18.0
	26-35 Tahun	40	80.0	80.0	98.0
	36-45 Tahun	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

JENIS KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki - Laki	44	88.0	88.0	88.0
	Perempuan	6	12.0	12.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

DOMISILI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Banyuwangi	1	2.0	2.0	2.0
	Jember	48	96.0	96.0	98.0
	Situbondo	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	9	18.0	18.0	18.0
	Sarjana	13	26.0	26.0	44.0
	SMA / Sederajat	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

LAMA BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2 Tahun	8	16.0	16.0	16.0
	2-4 Tahun	8	16.0	16.0	32.0
	4-6 Tahun	28	56.0	56.0	88.0
	6-8 Tahun	5	10.0	10.0	98.0
	8-10 Tahun	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Lampiran 5. Distribusi Jawaban Responden

Frequency Table

X1.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	35	70.0	70.0	72.0
	SS	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	33	66.0	66.0	68.0
	SS	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	33	66.0	66.0	66.0
	SS	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	31	62.0	62.0	66.0
	SS	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0
	S	24	48.0	48.0	54.0
	SS	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X1.P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	27	54.0	54.0	56.0
	SS	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	27	54.0	54.0	58.0
	SS	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	27	54.0	54.0	58.0
	SS	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0

	S	27	54.0	54.0	60.0
	SS	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	33	66.0	66.0	70.0
	SS	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X2.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0
	S	30	60.0	60.0	66.0
	SS	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	31	62.0	62.0	66.0
	SS	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0
	S	29	58.0	58.0	64.0
	SS	18	36.0	36.0	100.0

Total	50	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

X3.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0
	S	31	62.0	62.0	68.0
	SS	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	24	48.0	48.0	48.0
	SS	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X3.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	30	60.0	60.0	62.0
	SS	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X4.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	6.0	6.0	6.0
	S	28	56.0	56.0	62.0
	SS	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X4.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	30	60.0	60.0	60.0
	SS	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X4.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	26	52.0	52.0	56.0
	SS	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

X4.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	31	62.0	62.0	66.0
	SS	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	27	54.0	54.0	56.0
	SS	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	24	48.0	48.0	52.0
	SS	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	32	64.0	64.0	66.0
	SS	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	28	56.0	56.0	58.0
	SS	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	34	68.0	68.0	72.0
	SS	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	2.0	2.0	2.0
	S	31	62.0	62.0	64.0

	SS	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Y.P7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	4.0	4.0	4.0
	S	33	66.0	66.0	70.0
	SS	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Lampiran 6. Uji Validitas

Correlations

		X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	X1.P6	X1
X1.P1	Pearson Correlation	1	.506**	.401**	.316*	.194	.198	.725**
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.025	.178	.168	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X1.P2	Pearson Correlation	.506**	1	-.008	.186	.000	-.023	.456**
	Sig. (2-tailed)	.000		.954	.197	1.000	.877	.001
	N	50	50	50	50	50	50	50
X1.P3	Pearson Correlation	.401**	-.008	1	.306*	.155	-.011	.503**
	Sig. (2-tailed)	.004	.954		.031	.283	.939	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X1.P4	Pearson Correlation	.316*	.186	.306*	1	.248	.119	.628**
	Sig. (2-tailed)	.025	.197	.031		.083	.412	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X1.P5	Pearson Correlation	.194	.000	.155	.248	1	.476**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.178	1.000	.283	.083		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X1.P6	Pearson Correlation	.198	-.023	-.011	.119	.476**	1	.529**
	Sig. (2-tailed)	.168	.877	.939	.412	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
X1	Pearson Correlation	.725**	.456**	.503**	.628**	.635**	.529**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	

N	50	50	50	50	50	50	50
---	----	----	----	----	----	----	----

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

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

Correlations

		X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5	X2
X2.P1	Pearson Correlation	1	.493**	.336*	-.064	.294*	.672**
	Sig. (2-tailed)		.000	.017	.658	.038	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.P2	Pearson Correlation	.493**	1	.336*	.141	.357*	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.330	.011	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.P3	Pearson Correlation	.336*	.336*	1	.234	.135	.668**
	Sig. (2-tailed)	.017	.017		.102	.351	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2.P4	Pearson Correlation	-.064	.141	.234	1	.024	.411**
	Sig. (2-tailed)	.658	.330	.102		.867	.003
	N	50	50	50	50	50	50
X2.P5	Pearson Correlation	.294*	.357*	.135	.024	1	.588**
	Sig. (2-tailed)	.038	.011	.351	.867		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X2	Pearson Correlation	.672**	.753**	.668**	.411**	.588**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	

N	50	50	50	50	50	50
---	----	----	----	----	----	----

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

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

Correlations

		X3.P1	X3.P2	X3.P3	X3.P4	X3.P5	X3
X3.P1	Pearson Correlation	1	.162	.007	.089	.114	.442**
	Sig. (2-tailed)		.262	.963	.538	.429	.001
	N	50	50	50	50	50	50
X3.P2	Pearson Correlation	.162	1	.629**	.293*	.308*	.790**
	Sig. (2-tailed)	.262		.000	.039	.030	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.P3	Pearson Correlation	.007	.629**	1	.304*	.228	.715**
	Sig. (2-tailed)	.963	.000		.032	.111	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.P4	Pearson Correlation	.089	.293*	.304*	1	.126	.569**
	Sig. (2-tailed)	.538	.039	.032		.382	.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3.P5	Pearson Correlation	.114	.308*	.228	.126	1	.568**
	Sig. (2-tailed)	.429	.030	.111	.382		.000
	N	50	50	50	50	50	50
X3	Pearson Correlation	.442**	.790**	.715**	.569**	.568**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	

N	50	50	50	50	50	50
---	----	----	----	----	----	----

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

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

Correlations

		X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4	X4
X4.P1	Pearson Correlation	1	.253	.402**	.141	.685**
	Sig. (2-tailed)		.076	.004	.330	.000
	N	50	50	50	50	50
X4.P2	Pearson Correlation	.253	1	.289*	.152	.600**
	Sig. (2-tailed)	.076		.042	.293	.000
	N	50	50	50	50	50
X4.P3	Pearson Correlation	.402**	.289*	1	.394**	.784**
	Sig. (2-tailed)	.004	.042		.005	.000
	N	50	50	50	50	50
X4.P4	Pearson Correlation	.141	.152	.394**	1	.624**
	Sig. (2-tailed)	.330	.293	.005		.000
	N	50	50	50	50	50
X4	Pearson Correlation	.685**	.600**	.784**	.624**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

Correlations

		Y.P1	Y.P2	Y.P3	Y.P4	Y.P5	Y.P6	Y.P7	Y
Y.P1	Pearson Correlation	1	.576**	.095	.114	.290*	.063	.039	.566**
	Sig. (2-tailed)		.000	.513	.432	.041	.665	.789	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.P2	Pearson Correlation	.576**	1	.273	.212	.323*	.103	.019	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000		.055	.140	.022	.475	.897	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.P3	Pearson Correlation	.095	.273	1	.343*	-.142	.273	.290*	.538**
	Sig. (2-tailed)	.513	.055		.015	.327	.055	.041	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.P4	Pearson Correlation	.114	.212	.343*	1	.236	.162	.203	.577**
	Sig. (2-tailed)	.432	.140	.015		.099	.262	.158	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.P5	Pearson Correlation	.290*	.323*	-.142	.236	1	.222	.141	.527**
	Sig. (2-tailed)	.041	.022	.327	.099		.122	.330	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.P6	Pearson Correlation	.063	.103	.273	.162	.222	1	.341*	.542**
	Sig. (2-tailed)	.665	.475	.055	.262	.122		.015	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50
Y.P7	Pearson Correlation	.039	.019	.290*	.203	.141	.341*	1	.510**
	Sig. (2-tailed)	.789	.897	.041	.158	.330	.015		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

Y	Pearson Correlation	.566**	.656**	.538**	.577**	.527**	.542**	.510**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Lampiran 7. Uji Reliabilitas

a. Fokus Pada Kepuasan Pelanggan (X1)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.603	6

b. Obsesi Terhadap Kualitas (X2)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.603	5

c. Pendidikan dan Pelatihan (X3)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.600	5

d. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X4)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.601	4

e. Kinerja Operasional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.636	7

Lampiran 8. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.39505640
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.052
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 9. Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	5.308	3.558		1.492	.143		
X1	.598	.139	.535	4.306	.000	.665	1.504
X2	.194	.150	.166	1.296	.202	.624	1.603
X3	.116	.162	.095	.712	.480	.577	1.734
X4	.166	.172	.120	.965	.339	.663	1.507

a. Dependent Variable: Y

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.538	.497	1.456

a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.117	4	27.779	13.109	.000 ^b
	Residual	95.363	45	2.119		
	Total	206.480	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3, X4

Lampiran 10. Uji Heteroskedastisitas

		Coefficients^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	1.033	2.193		.471	.640		
	X1	-.079	.086	-.165	-.919	.363	.665	1.504
	X2	-.060	.092	-.119	-.646	.522	.624	1.603
	X3	.068	.100	.131	.683	.498	.577	1.734
	X4	.109	.106	.184	1.026	.310	.663	1.507

a. Dependent Variable: Abs_Res

		Collinearity Diagnostics^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X.1	X.2	X.3	X.4
1	1	4.987	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.005	31.980	.03	.17	.18	.08	.35
	3	.003	38.414	.03	.08	.48	.15	.46
	4	.003	41.827	.66	.02	.06	.35	.14
	5	.002	50.644	.28	.73	.28	.42	.05

a. Dependent Variable: Abs_Res

Lampiran 11. Regresi Linier Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.308	3.558		1.492	.143		
	X1	.598	.139	.535	4.306	.000	.665	1.504
	X2	.194	.150	.166	1.296	.202	.624	1.603
	X3	.116	.162	.095	.712	.480	.577	1.734
	X4	.166	.172	.120	.965	.339	.663	1.507

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 12. Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.734 ^a	.538	.497	1.45574

a. Predictors: (Constant), X1,X2,X3,X4

Lampiran 13. Uji t

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.308	3.558		1.492	.143		
	X1	.598	.139	.535	4.306	.000	.665	1.504
	X2	.194	.150	.166	1.296	.202	.624	1.603
	X3	.116	.162	.095	.712	.480	.577	1.734
	X4	.166	.172	.120	.965	.339	.663	1.507

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 14. Uji f

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	111.117	4	27.779	13.109	.000 ^b
	Residual	95.363	45	2.119		
	Total	206.480	49			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1,X2,X3,X4

Lampiran 15. RTabel

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 16. T tabel

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

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
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Lampiran 17. F Tabel

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
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80



SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA

PROGRAM S-1: JURUSAN: MANAJEMEN – AKUNTANSI – EKONOMI PEMBANGUNAN

PROGRAM D-3: PROGRAM STUDI MANAJEMEN KEUANGAN DAN PERBANKAN

Alamat: Jl. Sumatra 118 – 120 Tlp. (0331) 334324 Jember 68121 e-mail: stemandi@yahoo.com

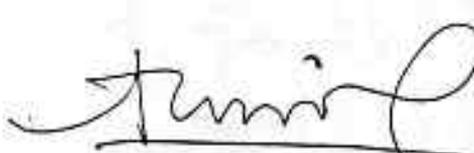
KARTU KONSULTASI BIMBINGAN SKRIPSI

1. Nama Mahasiswa : RENTIN MALA RAHMAWATI
2. Nomor Pokok : 8104269
3. Jurusan : MANAJEMEN
4. Program Studi : MANAJEMEN
5. Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PADA PT. TELKOM AKSES JEMBER.

6. Tanggal Pengajuan Skripsi : 05 Juli 2022
7. Pembimbing : 1. Dr. HARY SULAKSONO, SE, MM
2. AHMAD SAUQLSE,MM

8. Tanggal Selesai Menulis Skripsi : 17 Desember 2022
9. Keterangan : Bimbingan telah selesai
10. Telah dievaluasi / diuji dengan nilai :

DOSEN PEMBIMBING



Dr. HARY SULAKSONO, SE, MM / AHMAD SAUQLSE,MM

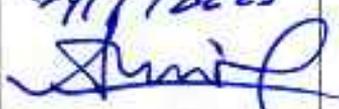
Jember,

WAKIL KETUA I,


Dr. AGUSTIN H.P. M.M.
NIDN. 0717086201

LEMBAR REVISI UJIAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

NAMA : Rentin Mala Rahmawati
 NIM : 18104269
 JURUSAN : Manajemen
 JUDUL : Analisis Pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Operasional Pada PT Telkom Area Jember

No	PENGUJI	REVISI	KETERANGAN
1	Karin Budiono	<ul style="list-style-type: none"> - Tata tulis - penulisan tabel - penjelasan hasil - tulis kembali bagian akhir yg sudah - Rumus Maslah 	
2	Ahmad Sanji	<ul style="list-style-type: none"> - Abstrak perbaiki - paragraf tolong di cek, kelengkapan huruf - sumber data di dukun pada tabel - format di lengkapi - Daftar pustaka di lengkapi 	<p>09/23 10/01 </p> <p>29/23 10/07 </p>
3	Hary Silakam	<ul style="list-style-type: none"> - front - ulas liter, CA, case - kesimpulan - Referensi 	<p>09/11/23 </p> <p>ace 29/12/23 </p>

JEMBER,

KA.PRODI MANAJEMEN/AKUNTANSI/EK.PEMBANGUNAN/D3


Triyanti Hidayat