

**SKRIPSI**

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN**  
**(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh)**



**Disusun Oleh:**

**RUSMI**  
**NIM. 14063239**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY**  
**BANDA ACEH**  
**2019 M / 1440 H**

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tang di bawah ini:

Nama : Rusmi  
NIM : 140603239  
Pogram Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan SKRIPSI ini, saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpamenyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 19 Februari 2019  
Yang Menyatakan,



**LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh  
Sebagai Salah Satu Beban Studi

Dengan Judul:

**Pengaruh Penerapan Total Quality Manajemen (TQM) dan Insentif Terhadap Kinerja  
Karyawan  
(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh)**

Disusun Oleh:

**RUSMI  
NIM. 14063239**

Disetujui untuk diseminarkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya  
telah memenuhi syarat sebagai kelengkapan dalam penyelesaian  
studi pada Program Studi Perbankan Syariah  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry

Pembimbing I,



Muhammad Arifin, Ph. D  
NIP. 197410152006041002

Pembimbing II,



Syahrial, SE.,MM  
NIP. 210108004

Mengetahui

Ketua Prodi Perbankan Syariah,



Israk Ahmad Syah, B. Ec.,M. Ec.,M. Sc  
NIP. 197209072000031001

**LEMBAR PENGESAHAN SEMINAR HASIL**

**SKRIPSI**

**RUSMI**

**NIM. 14063239**

Dengan Judul:

**Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan  
(Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh)**

Telah diseminarkan Oleh Program Studi Strata Satu (S1) Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Beban Studi Untuk Menyelesaikan Progra Studi Strata I dalam bidang Perbankan Syariah

Pada Hari/Tanggal: Selasa 15 Januari 2019

Banda Aceh

Tim Penilai Seminar

Ketua

Muhammad Arifin, Ph. D

NIP. 197410152006041002

Sekretaris

Syahrial, S.F., MM

NIP. 210108004

PENGUJI I

Dr. Muhammad Adnan, SE., M.Si

NIP. 197204281999031005

PENGUJI II

Riza Aulia, S. E.I, MSc

NIP. 198801302018031000

Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Ar-Raniry Banda Aceh

  
Dr. Agus Saad, M.Ag  
NIP. 19640314 199203 1 003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
BANDA ACEH

UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922

Web : [www.library.ar-raniry.ac.id](http://www.library.ar-raniry.ac.id), Email: [library@ar-raniry.ac.id](mailto:library@ar-raniry.ac.id)

**FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH MAHASISWA  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rusmi  
NIM : 140603239  
Fakultas/Pogram studi : Ekonomi dan Bisnis Islam  
e-mail : rrusmi164@gmail.com

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh. Hak bebas royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah:

Tugas Akhir  KKU  Skripsi  .....

Yang berjudul:

**Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Bni Syariah Banda Aceh)**

Beserta perangkat yang diperlukan. Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikannya di internet atau media lain.

Secara fultext untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta atau penerbit karya ilmiah tersebut.

UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh

Pada Tanggal : 20 Febuari 2019

Mengetahui,

pembimbing I

Pembimbing II

Rusmi

Muhammad Arifin, Ph. D  
NIP. 197410152006041002

Syahril, SE, MM  
NIP. 210108004

## LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain.*

(Q.S Al-Insyirah 6-7)

Sebaik-baik manusia adalah orang yang bermanfaat bagi manusia  
lain

(Hr. Bukhari Muslim)

Alhamdulillah yang selalu saya ucapkan kepada Allah yang telah memberikan kemudahan, skripsi sederhana ini saya persembahkan kepada kedua orangtua saya yang selalu memberi motivasi kepada saya dengan perkataan satu kalimat “hidup ini bukan pada satu titik tetapi ada titik lain yang harus berani kamu hadapi dan jangan takut pada suatu masalah”.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang menciptakan alam semesta, manusia, dan segala isi yang ada di Dunia. Dengan berkat dan rahmat Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “pengaruh penerapan total quality management terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh)” ini dengan baik dan benar. Adapun penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari saran petunjuk, bimbingan, dan masukan dari berbagai pihak. Maka dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Dr. Zaki Fuad, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry.
2. Israk Ahmadsyah, B.Ec., M.Ec., M.Sc. dan Ayumiati, SE., M.Si. selaku ketua dan sekretaris Program Studi Perbankan Syariah UIN Ar-Raniry.
3. Muhammad Arifin, Ph. D. dan Syahrial, SE.,MM. selaku pembimbing I dan pembimbing II yang telah membimbing penulis serta memberikan kritik dan saran terkait dengan penyusunan skripsi ini.

4. Dr. Muhammad Adnan, SE.,M.Si. dan Riza Aulia, S. E.I, MSc. sebagai penguji I dan penguji II yang telah memberikan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan skripsi ini.
5. Muhammad Arifin, Ph.D. dan Ismail Rasyid Ridla Taringan, MA. selaku ketua lab dan sekretaris lab Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
6. Dr. Azharsyah, SE., Ak., M.S.O.M. sebagai dosen penasehat akademik penulis yang telah membimbing penulis selama proses perkuliahan. Seluruh dosen serta staf akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan serta bimbingan kepada penulis selama mengikuti perkuliahan.
7. Pimpinan, seluruh staf, karyawan, serta satuan pengamanan Bank BNI Syariah Kantor Cabang Banda Aceh yang telah sudi menerima penulis untuk melakukan penelitian dan mau membantu memberikan data yang diperlukan guna penyelesaian skripsi ini.
8. Teristimewa kepada kedua orang tua saya, kakak, adik dan keseluruhan keluarga besar saya yang telah memberikan semangat, dukungan serta doa terbaik.
9. Teman-teman seperjuangan jurusan perbankan syariah leting 2014 yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis sehingga penulisan skripsi ini selesai tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang

sifatnya membangun akan menyempurnakan penulisan skripsi ini.  
Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang  
membutuhkan.

Banda Aceh, 19 Februari 2019  
Penulis,

Rusmi



**TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN**  
Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K  
Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543 b/u/1987

**1. Konsonan**

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	ṭ
2	ب	B	17	ظ	Ẓ
3	ت	T	18	ع	‘
4	ث	Ṣ	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	Ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ẓ	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	’
14	ص	Ṣ	29	ي	Y
15	ض	Ḍ			

## 2. Vokal

Vokal Bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fathah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
◌َ ي	<i>Fathah dan ya</i>	Ai
◌َ و	<i>Fathah dan wau</i>	Au

Contoh:

كيف: *kaifa*

هول: *hau-la*

## 3. Maddah

*Maddah* atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan tanda
اَ / اِي	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā
اِ / اِي	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī
اُ / اِي	<i>Dammah</i> dan <i>Wau</i>	Ū

Contoh: قَالِ : قَالِ

*qāla* زَمِي

*ramā*

قَالِ : قَالِ

يَقُولِ : *yaqūlu*

#### 4. Ta *Marbutah* (ة)

Transliterasi untuk *tamarbutah* ada dua.

a. Ta *marbutah* (ة) hidup

Ta *marbutah* (ة) yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah t.

b. Ta *marbutah* (ة) mati

Ta *marbutah* (ة) yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.

c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta *marbutah* (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta *marbutah* (ة) itu ditransliterasikan dengan h.



## ABSTRAK

Nama : Rusmi  
NIM : 140603239  
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh)  
Tebal Skripsi : 109 Halaman  
Pembimbing I : Muhammad Arifin, Ph.D  
Pembimbing II : Syahrial, S.E.,MM

Total *quality management* dan insentif merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pimpinan bank syariah guna meningkatkan kinerja karyawan pada bank syariah. Peneliti dilakukan untuk mengetahui berapa besar pengaruh total *quality management* dan insentif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pengumpulan data teknik penyebaran kuesioner kepada karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel total *quality management* ( $X_1$ ) sebesar 0,449 bernilai positif mempunyai arti bahwa semakin tinggi tingkat total *quality management* maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dimiliki karyawan PT. Bank BNI Syariah. Kemudian nilai koefisien regresi variabel insentif sebesar 0,432 bernilai positif mempunyai arti bahwa semakin banyak insentif yang didapatkan oleh karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dimiliki karyawan PT Bank BNI Syariah. Pengujian secara simultan nilai  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$  yaitu  $8,449 > 3,39$  dengan nilai *probability* sebesar  $0.001 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa, secara simultan total *quality management* dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah Banda Aceh.

Kata Kunci: Total *Quality Management* (TQM), Insentif dan Kinerja Karyawan.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL KEASLIAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL KEASLIAN. ....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>vi</b>
<b>LEMBAR MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>HALAMAN TRANSLITERASI.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI. ....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR TABEL... ..</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xx</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Sistematika Pembahasan... ..	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....</b>	<b>10</b>
2.1 Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan .....	11
2.1.2 Penilaian Kinerja .....	11
2.1.3 Tujuan Penilaian kinerja .....	12
2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja .....	12
2.1.5 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja.....	14
2.1.6 Indikator Kinerja Karyawan.....	14
2.2 Total Quality Management.....	15
2.2.1 Karakteristik TQM.....	16
2.2.2 Konsep TQM.....	17

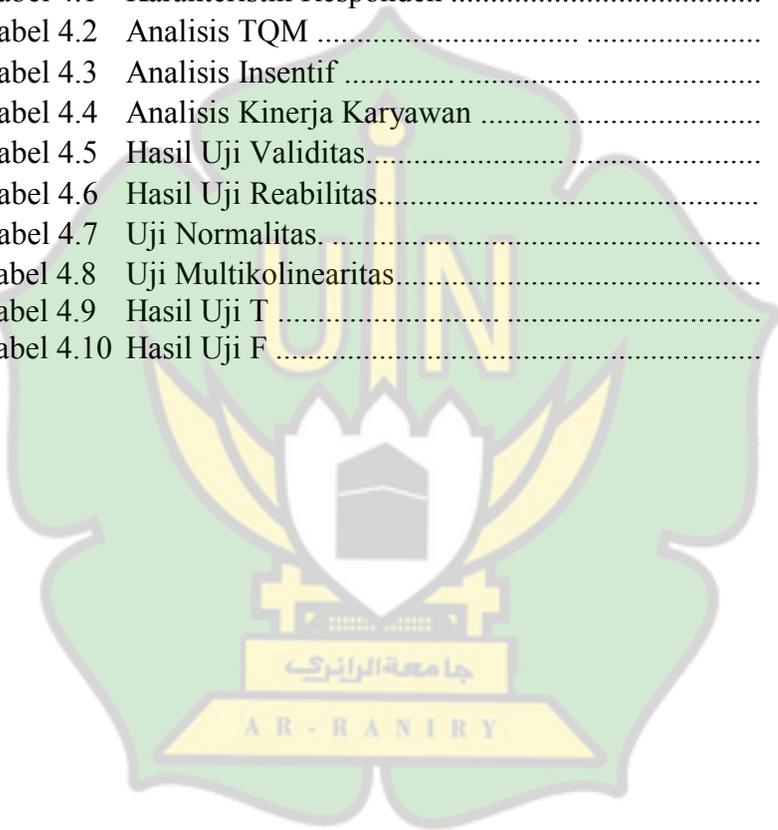
2.2.3 Prinsip TQM.....	17
2.2.4 Manfaat Penerapan TQM.....	18
2.2.5 TQM Dalam Perspektif Islam.....	18
2.2.6 Indikator TQM.....	19
2.3 Insentif .....	20
2.3.1 Definisi Insentif.....	20
2.3.2 Indikator Insentif.....	21
2.4 Penelitian Tedahulu.....	22
2.5 Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat .....	25
2.5.1 TQM Terhadap Kinerja.....	25
2.5.2 Insentif Terhadap Kinerja .....	26
2.6 Kerangka Penelitian.....	27
2.7 Hipotesis .....	28
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>29</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	29
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian .....	29
3.3 Populasi Penelitian.....	30
3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.4.1 Sumber Data.....	31
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	31
3.5 Operasionalisasi Variabel.....	33
3.6 Peralatan Analisis Data.....	37
3.7 Uji Kualitas Data.....	37
3.7.1 Uji Validitas.....	37
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	38
3.8 Uji Asumsi Klasik.....	38
3.9 Rancangan Pengujian Hipotesis .....	40
3.9.1 Uji Parsial t .....	41
3.9.2 Uji Simultan F.....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	43
4.1.1 Sejarah Berdirinya Bank BNI Syariah.....	43
4.2 Karakteristik Responden.....	45
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....	46
4.4 Hasil Pengujian Data.....	52
4.4.1 Uji Validitas.....	52
4.4.2 Uji Reliabilitas.....	53

4.4.3 Pengujian Asumsi Klasik.....	55
4.5 Hasil Regresi Linier Berganda.....	57
4.5.1 Uji Parsial t.....	57
4.5.2 Uji Simultan f.....	59
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	60
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Saran.....	61
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>63</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>68</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	23
Tabel 3.1 Operasional Variabel Penelitian .....	36
Tabel 4.1 Karakteristik Responden .....	45
Tabel 4.2 Analisis TQM .....	47
Tabel 4.3 Analisis Insentif .....	49
Tabel 4.4 Analisis Kinerja Karyawan .....	51
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas .....	53
Tabel 4.6 Hasil Uji Reabilitas .....	54
Tabel 4.7 Uji Normalitas .....	55
Tabel 4.8 Uji Multikolinearitas .....	56
Tabel 4.9 Hasil Uji T .....	58
Tabel 4.10 Hasil Uji F .....	60



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	28
Gambar 4.1 Grafik <i>Scatterplot</i> .....	57



## DAFTAR SINGKATAN

TQM : Total *Quality Management*

BNI : Bank Negara Indonesia



## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	68
Lampiran 2 Jawaban Responden .....	75
Lampiran 3 Uji validitas .....	76
Lampiran 4 Uji Reliabilitas .....	77
Lampiran 5 Uji Parsial (Uji t).....	78
Lampiran 6 Uji Simultan (Uji F) .....	79
Lampiran 7 Analisis Regresi Linier Berganda .....	80
Lampiran 8 Uji Normalitas.....	81
Lampiran 9 Uji Multikolinearitas.....	82
Lampiran 10 Uji Heteroskedastisitas.....	83



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Suatu negara dapat meningkatkan perekonomian yang merata dengan sumber daya manusia pada perusahaan merupakan salah satu pendukung perekonomian khususnya perusahaan jasa seperti perbankan. Jasa yang diberikan pada setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip *intangible* dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Perusahaan jasa harus berusaha agar hasil yang didapatkan oleh perusahaan mereka berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen, perusahaan juga harus berhati-hati dalam memberi layanan kepada konsumen. Perusahaan harus siap menghadapi dalam segala hal situasi baik lokal, nasional maupun harus mampu bersaing secara internasional yaitu dengan ikut mengalami perubahan baik secara struktural maupun sumber daya yang dimiliki. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan membenahi sumber daya manusia yang dimilikinya agar bisa bertahan dalam persaingan jangka panjang (Handoko, 2007).

Perusahaan jasa yang memiliki atau menyokong perekonomian masyarakat menurut pangamatan pada perbankan di Indonesia saat ini, khususnya di Aceh mulai mengalami gejolak akibat dari karyawan dalam menghadapi pihak luar. Maka di samping melakukan peningkatan kinerja atau sumber daya

manusianya, perusahaan juga dituntut untuk peningkatan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan agar mampu bersaing dalam persaingan global. Dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa, perusahaan harus melakukan peningkatan dari segi kualitas, inovasi, kreatifitas, dan produktifitas secara konsisten agar dapat menghasilkan produk akhir yang bernilai positif lebih tinggi serta jasa pelayanannya lebih baik, agar dapat memenuhi kepuasan nasabah. Peningkatan kualitas dalam aspek produk dan jasa serta aspek manajemen dapat membawa organisasi mampu bertahan di lingkungan bisnis global (Tjiptono dan Diana, 2001).

Menurut Gasperz (2001), Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang menuju ke negara industri perlu membangun sistem kualitas modern dan praktik manajemen kualitas terpadu diberbagai bidang kehidupan sebagai sesuatu yang dapat diandalkan untuk memenangkan kompetisi dalam pasar global. Dalam era teknologi maju seperti sekarang ini, tidak satupun perusahaan yang tidak terkena dampak globalisasi. Bukan hanya perusahaan besar dan atau multinasioanal, tetapi perusahaan kecil juga menghadapi persaingan global (Nasution, 2005).

Munculnya ekonomi global ini juga mendorong setiap perusahaan untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Kondisi persaingan yang dihadapi semakin memanas, sehingga mereka tidak sanggup bersaing, maka jalan menuju kebangkrutan terbentang luas. Salah satu cara terbaik dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan suatu produk

barang atau jasa dengan kualitas terbaik. Kualitas terbaik akan diperoleh dengan melakukan upaya perbaikan secara terus menerus terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungan.

Dalam memberikan pelayanan mutu terpadu terhadap nasabah, BNI Syariah menetapkan visi misi sebagai wujud komitmen terhadap sasaran dan target kerja, yaitu menjadi bank yang unggul, terkemuka dan terdepan dalam layanan dan kinerja. Bank BNI Syariah senantiasa berupaya menjadi Bank yang menunjukkan kinerja unggul dalam memberikan pelayanan finansial yang memuaskan bagi para nasabah, tetap menjaga konsistensi sehingga mampu menjadi lembaga yang unggul dalam segala bidang kinerja. Kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dari kemampuan kerja (Nawawi, 2006). Menurut Simamora (2004) kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerja. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang harus mendapatkan perhatian ekstra, karena pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan mereka pilih untuk menginvestasikan dananya. karyawan yang berkualitas akan memajukan perusahaan dalam persaingan.

Setelah penerapan tentang konsep mutu terpadu muncul, maka lahirlah sebuah ide akan pengembangan untuk meningkatkan mutu secara total (keseluruhan). Konsep ini dikenal dengan Total quality manajemen (TQM). Penerapan TQM merupakan hal yang sangat tepat agar dapat memperbaiki kemampuan unsur-unsur

tersebut secara berkesinambungan. TQM bermula di Amerika Serikat selama Perang Dunia Ke-2, ketika ahli statistik AS, Edward Deming menolong para insinyur dan teknisi untuk menggunakan teori statistik guna memperbaiki kualitas produksi. Seperti halnya pendekatan kualitas teknis, TQM juga menekankan pada pentingnya input namun mengembangkannya dari kompetensi teknis juga termasuk pentingnya motivasi orang dan kemampuannya untuk bekerja dalam tim dalam rangka memecahkan persoalan (Purwanto, 2002).

Pada hakikatnya, TQM merupakan sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan nasabah dengan sebaik-baiknya adalah hal yang utama dalam setiap usaha, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan organisasi pelayanan jasa. Implikasi pengertian dasar ini bahwa, organisasi yang bergerak dibidang pelayanan jasa dipandang sebagai industri jasa. Artinya, ada nasabah-nasabah yang harus dilayani dengan kadar yang bermutu. Apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka pluralitas jasa dianggap buruk (Hapsari, 2008).

Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yakni meningkatkan laba dan daya saing yang berkesinambungan. Penerapan TQM yang terencana dan

terarah diharapkan dapat membantu dalam meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2006). Selain penerapan TQM, perusahaan juga perlu menerapkan sistem penghargaan (insentif). Sistem insentif penting diterapkan diperusahaan agar memotivasi para karyawannya karena insentif yang diberikan oleh perusahaan sangat mempengaruhi produktifitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai, yaitu maksimalisasi dalam peroduktifitas kerja (Narsa dan Yuniawati, 2003).

Insentif atau kompensasi selain dapat meningkatkan kinerja manajerial, juga dapat menurunkan kinerja manajerial apabila mereka merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan hasil kerja mereka dan tujuan untuk meningkatkan kinerja tidak tercapai. Insentif yang mereka terima dapat berupa finansial yaitu untuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial, tunjangan libur atau cuti maupun bentuk nonfinansial seperti tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Muljani, 2002).

Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran yang

tepat, pengukuran kinerja, dan sistem *reward*. Efektivitas penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar infrastruktur organisasional, meliputi sistem alokasi wewenang pembuatan keputusan, sistem pengukuran kinerja, sistem *reward* dan hukuman. Kenyataan ini menunjukkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara universal yang selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi disetiap keadaan, namun sistem akuntansi manajemen tersebut tergantung juga pada faktor-faktor kondisional yang ada dalam organisasi tersebut (Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Narsa dan Yuniawati (2003) menyatakan interaksi sistem penghargaan dengan TQM pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Mardiyah dan Listianingsih (2005) menyatakan ada pengaruh interaksi TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial dengan arah hubungan yang negatif. Putro (2010) melakukan penelitian terhadap pengaruh TQM dan sistem *reward* terhadap kinerja manajerial dimana TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, dan juga TQM yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan arah hubungan yang positif.

Mengingat pentingnya penerapan TQM dan insentif terhadap kinerja dalam sebuah perusahaan, maka berdasarkan latar belakang di atas mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management***

**(TQM) dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan”.** (Studi Pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh)

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka masalah yang ingin penulis teliti adalah:

1. Berapa besar pengaruh *Total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh?
2. Berapa besar pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh?
3. Berapa besar pengaruh *Total quality management* (TQM) dan insentif secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, dapat diambil kesimpulan yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. *Total quality management* (TQM) terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh.
2. Insentif terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh.

3. Total *quality management* (TQM) dan insentif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Dapat memberikan tambahan wawasan yang bermanfaat mengenai pentingnya pemanfaatan Total Quality Manajemen, pengukuran kinerja sistem insentif dan bonus terhadap peningkatan kinerja Karyawan pada suatu instansi atau perusahaan serta dapat menerapkan di dunia pekerjaan.

2. Bagi Universitas

Sebagai referensi penelitian lain yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti, serta sebagai darma bakti Universitas Islam Negeri Ar-Raniry pada umumnya dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam pada khususnya.

3. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak perusahaan tentang pentingnya penerapan Total quality manajemen (TQM) DAN INSENTIF sebagai salah satu alat strategi yang baik untuk pencapaian tujuan perusahaan.

#### 4. Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan penelitian selanjutnya terutama mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

### **1.5 Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi informasi tentang materi dan hal yang dibahas dalam tiap-tiap bab. Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini dijelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika pembahasan.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Pada bab ini dijelaskan tentang teori temuan penelitian terkait, kerangka berpikir, dan pengembangan hipotesis.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan tentang jenis penelitian, data dan teknik memperolehnya, teknik pengumpulan data, skala pengukuran, uji reliabilitas dan validitas, uji Asumsi Klasik, uji t dan f.

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini diuraikan mengenai deskripsi objek penelitian, analisis data, dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini merupakan kesimpulan yang diperoleh atas pengujian hipotesis dan penjelasan singkat atas hasil yang diperoleh, dan saran-saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

Dalam perusahaan, informasi kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah selama ini sudah sesuai standar yang ditetapkan atau belum. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang harus mendapatkan perhatian ekstra, karena pihak eksternal perusahaan menjadi lebih kritis dan teliti dalam menentukan perusahaan mana yang akan mereka pilih untuk menginvestasikan dananya. Keuntungan perusahaan tidak serta merta meningkat begitu saja, peran pegawai sebagai ujung tombak harus memiliki pengetahuan yang cukup tentang produk dan jasa layanan yang ditawarkan. Kinerja karyawan suatu perusahaan di anggap baik apabila tujuan perusahaan dapat terlampaui berdasarkan sasaran, standar kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, serta melakukan perbaikan terus menerus.

Menurut Cokroaminoto (2007), kinerja karyawan mengacu pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah diterapkan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan ukuran yang

berlaku dan telah ditetapkan serta berharap mendapatkan umpan balik atau upah sesuai dengan pekerjaan atau jasa yang diberikan karyawan kepada pemberi kerja atau pengusaha.

### **2.1.1 Defini Kinerja Karyawan**

*Performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Prawirosentono,1999).

Kinerja karyawan diartikan sebagai salah satu factor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja karyawan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang diperoleh karyawan juga merupakan salah satu factor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja karyawan menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktifitas bisnis, yang tentu selalu berkenan dengan pengambilan keputusan (Widarsono,2007).

### **2.1.2 Penilaian Kinerja**

Menurut Rahman dan Sri (2007), Sistem penilaian kinerja adalah frekuensi penilaian kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem penilaian kinerja dapat bermanfaat

bagi para pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha untuk melakukan perbaikan kinerja lebih lanjut.

Horngren and Foster dalam Narsa dan Rani (2003) berpendapat sistem penilaian kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan, yaitu:

1. Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan,
2. Peranan kedua sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi,
3. Peranan Ketiga adalah bahwa sistem penilaian kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

### **2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan utama dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta untuk mendapatkan

penghargaan, baik bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

#### **2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) dimanfaatkan oleh perusahaan untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimum. Hal ini dikarenakan motivasi adalah prakarsa dilaksanakannya suatu tindakan secara sadar bertujuan. Dari aspek perilaku, motivasi berkaitan dengan sesuatu yang mendorong orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel. Agar dapat memotivasi personel, penghargaan yang diberikan kepada personel perlu didasarkan atas hasil penilaian kinerja personel.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel. Hal ini dikarenakan manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan personel yang dimilikinya, sehingga sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan memilih program

pelatihan personel jika perusahaan mengadakan pelatihan bidang pemasaran bagi personel yang kuat dibidang pemasaran, namun lemah dibidang keuangan.

4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Hal ini dikarenakan untuk mendistribusi penghargaan, memerlukan data hasil penilaian kinerja personel, agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh personel yang menerima penghargaan. Pembagian penghargaan yang dipandang tidak adil menurut persepsi personel penerima maupun bukan penerima akan berakibat timbulnya perilaku yang tidak semestinya.

### **2.1.5 Unsur-unsur yang digunakan dalam Penilaian Kerja**

Menurut Hasibuan (2002), unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah :

1. Prestasi : Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan
2. Kedisiplinan : Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreativitas : Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Bekerja sama : penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau

horizontal didalam maupun luar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.

### **2.1.6 Indikator Kinerja Karyawan**

Berikut adalah indikator-indikator dari kinerja karyawan :  
(Mas'ud, 2004)

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas maupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah dalam sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas orang lain.

4. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.

## 5. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.

### **2.2 Total *Quality Management* (TQM)**

Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003), Total *Quality Management* (TQM) adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif. Sedangkan menurut Nasution (2005), TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan.

TQM juga diterjemahkan sebagai pendekatan berorientasi pelanggan yang memperkenalkan perubahan manajemen yang sistematis dan perbaikan terus menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu organisasi. Proses TQM memiliki input yang spesifik (keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan), mentransformasi (memproses) input dalam organisasi untuk memproduksi barang atau jasa yang pada gilirannya memberikan kepuasan kepada pelanggan (output). Tujuan utama total kualitas manajemen adalah perbaikan mutu pelayanan secara terus-menerus (Natha, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi. Dengan demikian, tujuan akhir dari konsep TQM adalah untuk mencapai kepuasan pelanggan dan upaya mengurangi suatu kesalahan/ketidaksempurnaan barang atau jasa yang dihasilkan.

### **2.2.1 Karakteristik Total *Quality Management***

Ada sepuluh karakteristik TQM yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis dalam Nasution (2005) yaitu :

1. Fokus pada Pelanggan
2. Obsesi terhadap Kualitas
3. Pendekatan Ilmiah
4. Komitmen Jangka Panjang
5. Kerjasama Tim
6. Perbaikan Sistem Berkesinambungan
7. Pendidikan dan Pelatihan
8. Kebebasan yang Terkendali
9. Kesatuan Tujuan

### **2.2.2 Konsep Total *Quality Management***

TQM merupakan sistem manajemen yang berfokus pada semua orang/tenaga kerja, bertujuan untuk terus-menerus meningkatkan nilai yang diberikan bagi pelanggan dengan biaya penciptaan nilai yang lebih rendah dari pada nilai suatu produk.

Konsep TQM ini memerlukan komitmen semua anggota organisasi terhadap perbaikan seluruh aspek manajemen organisasi (Nasution, 2005). Pada dasarnya, konsep TQM mengandung tiga unsur menurut Bounds et al dalam Nasution (2005), yaitu:

1. Strategi Nilai Pelanggan,
2. Sistem organisasi,
3. Perbaikan kualitas manajemen

### **2.2.3 Prinsip Total *Quality Management***

TQM merupakan suatu konsep yang berupaya melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. Menurut Hensler dan Brunel (dalam Nasution, 2005), ada empat prinsip utama dalam TQM yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan
2. Respek terhadap setiap orang
3. Manajemen berdasarkan fakta
4. Perbaikan Berkesinambungan

### **2.2.4 Manfaat Penerapan Total *Quality Management***

Telah banyak hasil analisis yang menunjukkan bahwa manajemen kualitas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi kualitas dengan kinerja organisasi yang tergantung pada tipologi organisasinya. Analisis lain adalah menguji pengaruh praktik manajemen kualitas terhadap kinerja dan keunggulan kompetitif

perusahaan, yaitu menganalisa infrastruktur yang menciptakan lingkungan pendukung pelaksanaan manajemen kualitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa infrastruktur berpengaruh pada kinerja perusahaan dan berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan (Nasution, 2005).

### **2.2.5 Total *Quality Management* (TQM) Dalam Perspektif Islam**

Salah satu ayat dalam AlQuran surah Al-Qashash 28:77, Allah menyuruh manusia agar mencari pada apa yang telah Allah anugrah yang berbentuk kebahagiaan di alam nyata ini dan hari akhir sebagai nikmat yang harus kita jemput dengan beraktifitas yang terbaik dan janganlah kamu sebagai penghuni dunia ini berbuat dengan perbuatan yang dapat merusak tatanan kemasyarakatan yang terhampar di atas bumi ini.

Seseorang harus mengerjakan sesuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti dan ajaran islam disebut *itqan*, tidak setengah-setengah, sehingga pekerjaan dapat rapi, indah, danberkesesuaian antara yang satu dengan yang satu lainnya. Dengan perbuatan yang baikakan mampu memuaskan nasabah.

### **2.2.6 Indikator Total *Quality Management* (TQM)**

Berikut adalah indikator-indikator dari *Total Quality Management* (TQM) : (Rongalaha, 2015).

#### **1. Kepemimpinan**

Top management adalah salah satu penentu utama kesuksesan pelaksanaan TQM sukses dan senantiasa menjadi

pioner dalam penerapan dan pendorong pendekatan TQM. Top management senantiasa menjadi pemimpin yang dapat memberikan motivasi kepada semua karyawan.

## 2. Pendidikan dan Pelatihan

Mutu didasarkan pada keterampilan setiap karyawan yang pengertiannya tentang apa yang dibutuhkan oleh pelanggan ini mencakup mendidik dan melatih semua karyawan, memberikan informasi yang mereka butuhkan untuk menjamin perbaikan mutu dan memecahkan persoalan.

## 3. Struktur Pendukung

Perlunya dukungan untuk melakukan perubahan yang dianggap perlu dalam melaksanakan strategi pencapaian mutu.

## 4. Komunikasi

Komunikasi dalam suatu lingkungan mutu perlu ditempuh dengan cara berbeda-beda agar dapat berkomunikasi kepada seluruh karyawan mengenai suatu komitmen yang sungguh-sungguh untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu.

### **2.3 Insentif**

Tujuan pemberian insentif atau upah perangsang ada 6 Menurut Gorda (2004) yaitu: Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan. Meningkatkan produktivitas.

Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan. Sistem pemberian insentif menurut Rivai (2004), Bonus tahunan, insentif langsung, insentif individu, insentif tim. Indikator-indikator pemberian insentif menurut Siagian (2002) terdapat 6 indikator yaitu: kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan, keadilan dan kelayakan, dan evaluasi jabatan.

Manfaat insentif, Para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila kinerja mereka menguntungkan perusahaan, maka mereka akan memperoleh penghasilan tambahan, Secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikut sertakan secara langsung dalam meningkat keberhasilan perusahaan dalam meraih keuntungan (Siagian 2002).

### **2.3.1 Definisi Insentif**

Menurut Panggabean (2002) insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Menurut Dessler (2003) tujuan dasar pemberian insentif hendaknya mendorong timbulnya prestasi kerja yang baik dengan ganjaran dan hal ini pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi kerja yang akurat.

Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan agar karyawan dapat bekerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Pemberian insentif dalam instansi, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta sangat bermanfaat untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai, karena insentif dapat meningkatkan keyakinan pegawai bahwa prestasi yang tinggi akan menghasilkan imbalan, dan untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan organisasi maka perlu adanya suatu motivasi agar pegawai mampu bekerja dengan baik, dan salah satu motivasi itu dengan memenuhi keinginan-keinginan pegawai antara lain: gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, atau dengan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat di perlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat optimal sesuai kemampuan masing-masing (Handoko, 2002).

### **2.3.2 Indikator Insentif**

Berikut adalah indikator-indikator dari insentif: (Rongalaha, 2015)

1. Kinerja

Besarnya insentif diberikan berdasarkan pada banyak sedikitnya hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja karyawan.

## 2. Lama Kerja

Besar kecilnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan menyelesaikan pekerjaan, cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau per bulan.

## 3. Senioritas

Indikator ini menunjukkan bahwa pemberian insentif didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi.

## 4. Kebutuhan

Indikator ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat kepentingan kebutuhan hidup yang layak dari karyawan.

## 5. Keadilan dan Kelayakan

Pemberian intensitas harus adil dan juga layak bagi pegawai berdasarkan pengorbanan kerja yang telah mereka lakukan.

### **2.4 Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berhubungan dengan Total Quality Manajemen (TQM) dengan kinerja dilakukan oleh Kurnianingsih (2000), yang meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik

Total Quality Management (TQM) pada perusahaan manufaktur. Kurnianingsih berhasil membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan moderating terhadap hubungan antara TQM dengan kinerja manajerial. Beberapa penelitian yang berhubungan dengan TQM dan kinerja manajerial Suprantinegrum (2003), Narsa (2003) dan Dady (2006) yang menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Adapun hasil dari penelitian sebelumnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.1**

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Pendukung				Alat Analisis	HASIL
		TQM (X <sub>1</sub> )	I (X <sub>2</sub> )	B (X <sub>3</sub> )	KK (Y)		
1.	Pengaruh TQM terhadap Kinerja dengan Sistem <i>Reward</i> Sebagai Variabel Moderating (Suprantinegrum dan Zulaikha, 2003)	√	√	√	√	Analisis Regresi Berganda Sampel : 79 Responden	1. TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. 2. Interaksi TQM dan sistem <i>Reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 3. Interaksi TQM dan sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2.	Pengaruh Interaksi TQM dengan Sistem	√	√	√	√	Analisis Regresi Berganda	1. TQM dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja

	Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja (Narsa dan Yuniawati, 2003)					Sampel : Senior Staff 54 responden	manajerial. 2. Interaksi TQM dan sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial 3. Secara simultan semua variabel diuji berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.
3	Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan terhadap TQM dengan Kinerja Manajerial (Dady Mairuhu, 2003)	√	-	-	√	Analisis Regresi: MRA Sampel : 125 responden	Terdapat pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap TQM dengan kinerja manajerial
4	Pengaruh <i>Total Quality Management</i> (TQM) terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Kayu Olahan di Palu (Jaffar Bekka, 2007)	√	-	-	√	Analisis Regresi Linear Berganda Sampel : 31 perusahaan kayu olahan di kota Palu	1. Semakin tinggi TQM yang diterapkan dalam perusahaan kayu olahan, maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. TQM mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja manajerial

5	Pengaruh TQM terhadap Kinerja Manajerial dengan Sistem <i>Reward</i> sebagai Variabel Moderasi (Putro, 2010)	√	-	-	√	Analisis Regresi Berganda  Sampel : 30 Responden	1. Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.  Interaksi TQM dan sistem <i>reward</i> berpengaruh terhadap kinerja manajerial
---	--	---	---	---	---	--	---

Sumber : Diolah dari berbagai referensi

## 2.5 Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

### 2.5.1 *Total quality management* (TQM) terhadap Kinerja

*Total Quality Management* (TQM) berfokus pada perbaikan berkesinambungan sehingga kepuasan nasabah terpenuhi dan kualitas produk terjaga dengan baik. Elemen-elemen yang terdapat dalam TQM seperti kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan, struktur pendukung, dan komunikasi dapat mempengaruhi kinerja secara interaktif. Unsur TQM yang berfokus pada nasabah memberikan kewajiban kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga perusahaan mendapatkan kepercayaan dari nasabah.

Kinerja perusahaan yang meningkat dapat ditandai dengan kepuasan nasabah yang tercapai akan diindikasikan dengan berkurangnya keluhan sehingga tujuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas dikatakan telah tercapai. Total quality manajemen mengharuskan perubahan dari setiap individu dalam perusahaan terutama kinerja karyawan. Meskipun

tanggung jawab berada pada setiap level manajemen, pelaksanaannya harus melibatkan semua anggota organisasi (Suprantiningrum, 2002).

Suprantiningrum dan Zulaikha (2003) meneliti mengenai elemen-elemen total quality manajemen yang dijadikan sebagai sistem penghargaan kualitas dan melakukan uji hubungan antara faktor elemen total quality manajemen yang dipilih terhadap faktor kinerja, dan diperoleh kesimpulan bahwa faktor elemen total quality manajemen mempengaruhi kinerja.

### **2.5.2 Insentif terhadap Kinerja**

Insentif berbasis kinerja merupakan alat pengendalian penting yang digunakan perusahaan untuk membangkitkan motivasi dari dalam personal agar mencapai tujuan perusahaan (bukan tujuan personal secara individual) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja (Mulyadi dan Setiawan, 2001), dengan demikian pemberian insentif merupakan pemotivasian yang lebih kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

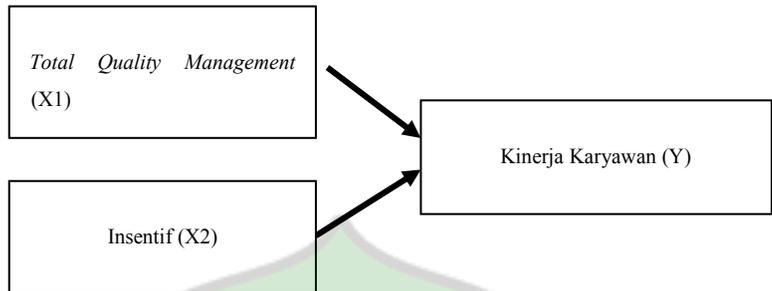
Mardiyah dan Listiyaningsih (2005) menyatakan ada pengaruh sistem reward terhadap kinerja, namun arah hubungannya negatif. Hasil temuan tersebut menunjukkan adanya pengaruh interaksi antara TQM dengan menggunakan sistem penghargaan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pemberian reward merupakan pemotivasian yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

## 2.6 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2010). Adapun penjelasan yang dapat menjelaskan kerangka penelitian dalam penelitian ini adalah:

Penelitian dari Jaffar (2007), tentang pengaruh *Total quality management* (TQM) terhadap kinerja manajerial pada industri kayu olahan di Palu. Dengan hasil penemuannya menemukan bahwa TQM mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga menemukan bahwa semakin tinggi TQM yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja manajerial. Maka dengan melihat penelitian terdahulu, penelitian ini mengambil kerangka penelitian X1 sebagai *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Penelitian dari Putro (2010), dengan judul penelitian tentang pengaruh TQM terhadap kinerja manajerial dengan sistem *reward* sebagai variabel moderasi. dengan hasil penemuannya menemukan bahwa Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan Interaksi TQM dan sistem *reward* berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Maka dengan melihat penelitian terdahulu, penelitian ini mengambil kerangka penelitian X2 sebagai insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Penelitian**

## 2.7 Hipotesis

Pada tingkat keyakinan 95%, hipotesis penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

$H_1$  : *Total quality management* (TQM) berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh.

$H_2$ : insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh.

$H_3$  : Total quality manajemen (TQM) dan insentif secara simultan berpengaruh terhadap kinerja kinerja karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Dalam menganalisa masalah yang peneliti temukan serta kumpulkan, maka peneliti menggunakan analisis kuantitatif, yaitu analisis yang dilakukan terhadap data yang diperoleh dari kuesioner yang dilakukan dengan pimpinan perusahaan dan karyawan mengenai penerapan Total Quality Manajemen (TQM), sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*), serta pengukuran kinerja perusahaan. Data tersebut kemudian diolah dengan perangkat lunak (*software*) untuk kemudian dianalisis secara kuantitatif.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, dengan menggunakan metode analisis kuantitatif (data berbentuk angka). Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini untuk melihat pengaruh antara TQM dan insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh.

#### **3.2 Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di kota Banda Aceh yaitu pada Bank BNI Syariah Banda Aceh di jalan Tgk. Daud Beureueh No.33 C, Banda Aceh, Aceh – 23242, (0651) 32313. Objek dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BNI Syariah yang berada di

Banda Aceh. Latar belakang peneliti memilih perusahaan jasa sebagai objek penelitian karena peneliti merasa dalam perkembangan global ini menuntut tidak hanya produk berupa barang yang harus diperhatikan kualitasnya namun produk jasa juga menarik untuk diteliti.

### **3.3 Populasi Penelitian**

Pengertian populasi menurut Sarjono dan Julianita (2011) yaitu seluruh karakteristik yang menjadi objek penelitian, dimana karakteristik tersebut berkaitan dengan seluruh kelompok orang disetiap masing-masing unit kerja, peristiwa, atau benda yang menjadi pusat perhatian bagi peneliti. Sedangkan menurut Cooper dan Schindler (2006) populasi merupakan sekumpulan dari keseluruhan elemen dimana kita akan menarik beberapa kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pejabat dan staf karyawan pada Bank BNI Syariah di Banda Aceh dengan jumlah populasi adalah 31 orang. Data tersebut diambil dari data awal pada salah satu staf yang bekerja di Bank BNI Syariah bernama Abral dengan kriteria jabatan yang diduduki sebagai *Branch Manager* (BM), *Operational Manager* (OM), *Financing Administration*, *Recovery*, *Sale*, *Customer Service*, *Teller*, *Pembiayaan*, *Back Office*, *Office Boy*, *Security*, *Driver*. Pemilihan responden pada populasi tersebut karena mereka semua adalah pegawai tetap pada Bank BNI Syariah Banda Aceh. Karena semua jumlah elemen populasi dijadikan responden, maka penelitian ini

menggunakan metode sensus. Dimana seluruh elemen populasi dijadikan sensus atau populasi penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999).

### **3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Sumber Data**

Data merupakan serangkaian bahan keterangan mengenai sesuatu objek penelitian yang didapatkan melalui berbagai sumber yang ada di lokasi penelitian. Sumber data yang dipakai dalam penelitian dapat dibagi menjadi dua yaitu terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (peneliti). Sedangkan data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya melalui dokumen atau orang lain (Sugiyono, 2009). Sumber data yang digunakan dalam penelitian merupakan data primer, yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama, serta data skunder, yang mengacu pada informasi yang telah ada (Sekaran dan Bougie, 2010:180) Berdasarkan penjelasan mengenai pengertian sumber data yang telah ada, maka dapat dikatakan sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer seperti penyebaran kuesioner ke responden secara langsung pada Bank BNI Syariah. Sedangkan data sekunder diperoleh dari jurnal-jurnal, buku-buku, penelitian terdahulu, dan literatur lain.

### 3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Setelah sumber data penelitian ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menentukan teknik pengumpulan data penelitian. Teknik pengumpulan data menurut Sekaran dan Bougie (2010) dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu teknik kuesioner (*questionnaire*), teknik motivasi (*motivasional techniques*), wawancara (*interview*), dan observasi (*observation*). Pada penelitian ini penulis menggunakan metode kuesioner (*questionnaire*) dan metode penelusuran data yang mendukung lainnya (*online*). Metode kuesioner merupakan teknik mengumpulkan data dengan melakukan *field research* atau studi lapangan dengan cara membagikan kuesioner secara langsung kepada responden. Metode penelusuran data *online* merupakan teknik mengumpulkan data dengan melakukan penelusuran data melalui media-media online di internet, sehingga peneliti dapat memanfaatkan informasi berupa data maupun informasi teori, secepat atau semudah mungkin dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis (Bungin, 2005).

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala interval dengan model persepsi yang dipilih adalah skala likert. Skala likert menurut Sarjono dan Julianita (2011) adalah:

“Skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu kejadian atau keadaan sosial, dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel,

kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item pertanyaan”.

Setiap pernyataan di dalam kuesioner menggunakan pernyataan positif dan diberi *score* satu sampai dengan lima. *Score* tersebut yaitu: 1 untuk jawaban sangat tidak setuju, 2 untuk jawaban tidak setuju, 3 untuk jawaban kurang setuju, 4 untuk jawaban setuju, dan 5 untuk jawaban sangat setuju.

### **3.5 Operasionalisasi Variabel**

Dalam rangka menguji hipotesis yang telah disebutkan sebelumnya, variabel-variabel yang diidentifikasi tersebut perlu didefinisikan supaya variabel yang ada dapat dioperasikan. Sugiyono (2009) mendefinisikan variabel penelitian merupakan “segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”. Sekaran dan Bougie (2010) membagi variabel yang akan diteliti menjadi empat yaitu variabel bebas (*independent variable*), variabel terikat (*dependent variable*), variabel antara (*intervening variable*), dan variabel moderator (*moderating variable*).

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian, variabel penelitian ini terdiri dari dua variabel yaitu variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Variabel independen atas Total Quality Manajemen dan insentif. Sedangkan variabel dependen

adalah kinerja karyawan. Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* (X1) Menurut Tjiptono dan Anastasia (2003), Total Quality Manajemen (TQM) adalah suatu alat yang digunakan oleh manajemen suatu perusahaan yang melibatkan seluruh personel dalam perusahaan dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus atas produk, pelayanan, lingkungan yang berhubungan dengan produk perusahaan, dan manajemen perusahaan melalui metode ilmiah yang inovatif. Sedangkan menurut Nasution (2005), TQM juga diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen meliputi semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktifitas dan kepuasan.
2. Insentif (X2), Menurut Panggabean (2002) insentif adalah imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Menurut Dessler (2003) tujuan dasar pemberian insentif hendaknya mendorong timbulnya prestasi kerja yang baik dengan ganjaran dan hal ini pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi kerja yang akurat. Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan agar karyawan dapat bekerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Pemberian insentif dalam instansi, baik

lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta sangat bermanfaat untuk bisa meningkatkan kinerja pegawai, karena insentif dapat meningkatkan keyakinan pegawai bahwa prestasi yang tinggi akan menghasilkan imbalan, dan untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan organisasi maka perlu adanya suatu motivasi agar pegawai mampu bekerja dengan baik, dan salah satu motivasi itu dengan memenuhi keinginan-keinginan pegawai antara lain: gaji atau upah yang baik, pekerjaan yang aman, suasana kerja yang kondusif, penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar, atau dengan mengupayakan insentif yang besarnya proporsional dan juga bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karir, karena insentif sangat di perlukan untuk memacu kinerja para pegawai agar selalu berada pada tingkat optimal sesuai kemampuan masing-masing (Handoko, 2002).

3. Kinerja Karyawan (Y), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika (Prawirosentono,1999). Kinerja karyawan diartikan sebagai

salah satu faktor penting dalam perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja karyawan diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja karyawan yang diperoleh karyawan juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan. Kinerja karyawan menunjukkan kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi manajemen yang merupakan aktifitas bisnis, yang tentu selalu berkenan dengan pengambilan keputusan (Widarsono,2007).

Variabel dalam penelitian ini diukur melalui 14 pertanyaan yang dirangkum dalam kuesioner dengan menggunakan skala *Likert 5 point*, dengan skor “1” sampai “5”. Responden akan diminta untuk memberikan jawaban atas sejumlah pertanyaan yang berhubungan dengan TQM dan insentif dan juga kinerja karyawan. Tabel 3.1 menjelaskan variabel, pengertian, indikator, ukuran, skala, dan item.

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel Penelitian**

No	Variabel	Definisi	Indikator	Ukuran	Skala	Item
1.	Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau dari kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Komitmen Kerja (Mas'ud, 2004)	1 – 5	Interval	1 2 3 4 5

		norma maupun etika.				
	TQM	Sebuah pendekatan yang menekankan peningkatan proses produksi secara terus menerus melalui eliminasi pemborosan, peningkatan kualitas, serta mengurangi biaya produksi (Natha, 2008)	1. Kepemimpinan 2. Pendidikan dan pelatihan 3. Struktur pendukung 4. Komunikasi (Rongalaha, 2015)	1 – 5	Interval	6 7 8 9
3	Insentif	Suatu imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Pangabean, 2002)	1. Kinerja 2. Lama Kerja 3. Senioritas 4. Kebutuhan 5. Keadilan dan Kelayakan (Rongalaha, 2015)	1 - 5	Interval	10 11 12 13 14

### 3.6 Peralatan Analisis Data

Hasil penelitian yang telah dalam komposisi nilai kemudian diolah dengan bantuan *software* IBM SPSS *for Windows*. Regresi linear berganda yaitu digunakan apabila variabel independen berjumlah dua atau lebih (Umar, 2008). Adapun formulasi umumnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

$Y$  = Kinerja Karyawan

$X_1$  = Total Quality Manajemen

$X_2$  = Insentif

$\beta_1, \beta_2$  = Koefisien  $X_1, X_2$

$\alpha$  = Konstanta

$\varepsilon$  = Epsilon (Error term)

Untuk mengetahui keberatan hubungan antara variabel-variabel independen ( $X_1$ , dan  $X_2$ ) terhadap variabel dependen ( $Y$ ), diukur dengan menggunakan analisis koefisien regresi linear berganda.

### 3.7 Uji Kualitas Data

Data ini merupakan data primer maka uji kualitas data penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Hasil *Pearson Correlation* dibandingkan dengan hasilnya dengan tingkat kesalahan 5% (Ghozali, 2011).

#### 3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Dalam pengujian reliabilitas ini, peneliti menggunakan metode statistik *Cronbach Alpha* dengan signifikansi yang digunakan sebesar  $> 0,60$  dimana jika nilai *Cronbach Alpha* dari suatu variabel  $> 0,60$  maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai

dan sebaliknya apabila nilai cronbach alpha dari suatu variabel  $< 0,60$  maka reliabilitasnya kurang memadai (Ghozali, 2011).

### 3.8 Uji Asumsi Klasik

Mengingat data penelitian yang digunakan adalah sekunder, maka untuk memenuhi syarat yang ditentukan sebelum uji hipotesis melalui uji t dan uji F maka perlu dilakukan pengujian atas beberapa asumsi klasik yang digunakan yaitu normalitas, multikolinieritas, autokolerasi, dan heteroskedastisitas yang secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah model regresi yang dimiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian normalitas data menggunakan Test of Normality Kolmogorov-Smirnov dalam program SPSS. Menurut Singgih Santoso (2012) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (Asymtotic Significance), yaitu:

- 1) Jika probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi dari model regresi adalah normal.
- 2) Jika probabilitas  $< 0,05$  maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Jika terjadikolerasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinierita. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel independen. Jika terbukti ada multikolinieritas, sebaiknya salah satu independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diuang kembali (Singgih Santoso, 2010). Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besaran Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai angka tolerance mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati, 2012:432).

#### d. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah terdapat ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lainnya dalam suatu model regresi (Ghozali, 2011). Uji heteroskedastisitas dilakukan menggunakan grafik Scatterplot. Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi heteroskedastisitas. Cara menganalisis asumsi heteroskedastisitas dengan melihat grafik scatterplot dimana (Zainab, 2011):

- a. Jika penyebaran data pada scatterplot teratur dan membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok jadi satu) maka menjadi problem heteroskedastisitas.
- b. Jika penyebaran data pada scatterplot tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu (naik turun, mengelompok menjadi satu) maka dapat disimpulkan tidak terjadi problem heteroskedastisitas.

### **3.9 Rancangan Pengujian Hipotesis**

Teknik analisis data pada pengujian hipotesis menggunakan pengujian analisis regresi linier berganda yang merupakan tehnik statistik yang digunakan untuk menguji pengaruh antara dua variabel, dan untuk melihat pengaruh secara parsial dan simultan. Rancangan pengujian hipotesis berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah diutarakan sebelumnya.

Rancangan pengujian hipotesis dilakukan dengan dua tahap yaitu rancangan pengujian hipotesis secara terpisah/individu (parsial) dan rancangan pengujian hipotesis secara bersama (simultan). Kesimpulan akan diperoleh dari nilai koefisien regresi masing-masing variabel. Rancangan pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu baik secara parsial maupun simultan, apakah *Total Quality Management* ( $X_1$ ) dan insentif ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

#### **3.9.1 Uji Parsial (Uji-T)**

Rancangan pengujian hipotesis secara parsial merupakan penyusunan alternatif jawaban untuk menjawab rumusan masalah pertama dan kedua. Berikut adalah rancangan pengujian hipotesis secara individu (parsial).

$H_0$ :  $\beta_1=0$ ; *Total Quality Management* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

$H_1$ :  $\beta_1 \neq 0$ ; *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

$H_0$ :  $\beta_2=0$ ; Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

$H_2$ :  $\beta_2 \neq 0$ ; Insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji-t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial (masing-masing) untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh individu dan variabel dependen. Untuk pengujian hipotesis menggunakan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) 5%,  $H_0$  diterima jika  $\text{Sig T} > 0,05$  artinya tidak pengaruh *Total Quality Management* (TQM), dan insentif terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah

### 3.9.2 Uji Simultan (Uji-F)

Uji tabel F untuk melihat pengaruh antara variabel independen dengan dependen secara simultan (bersama-sama) sehingga dapat dirumuskan hipotesis untuk yang kedua dalam uraian kalimat, sebagai berikut:

$H_0$  :  $\beta_1 = \beta_2$  ( $=\beta_2=0$ ) :tidak terdapat pengaruh yang simultan dan signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) dan insentif terhadap kinerja karyawan.

$H_a : \beta_i \neq \beta_1$  ( $\neq\beta_2\neq 0$ ) : terdapat pengaruh yang simultan dan signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) dan insentif terhadap kinerja karyawan.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Bank BNI Syariah**

PT Bank BNI Syariah (selanjutnya disebut BNI Syariah) berdiri pada 19 Juni 2010. BNI Syariah merupakan hasil proses *spin off* dari unit usaha syariah (UUS) PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (Selanjutnya disebut BNI induk) yang beroperasi sejak 29 April 2000. Berawal dari 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin, selanjutnya UUS BNI berkembang menjadi 28 kantor cabang dan 31 kantor cabang pembantu.

*Corporate plan* UUS BNI tahun 2000 menetapkan bahwa status UUS hanya bersifat temporer dan oleh karena itu dilakukan *spin off* pada 2009 dan selesai Juni 2010 dengan didirikannya BNI Syariah sebagai bank umum syariah (BUS) berdasarkan surat keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010. Pendirian BNI Syariah juga tak lepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang *kondusif* yaitu dengan diterbitkannya UU No. 21/2008 tentang perbankan syariah. Selain itu komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Dengan komitmen untuk memberikan yang terbaik bagi nasabah, BNI Syariah terus mengalami pertumbuhan usaha yang sangat baik. Setiap tahun, pertumbuhan usaha BNI Syariah berada di atas rata-rata pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia. Hingga akhir tahun 2017, total aset BNI Syariah telah mencapai Rp. 34,8 triliun dan menjadi salah satu yang terbesar diantara pemain di industri perbankan syariah nasional.

Dalam rangka menunjang ekspansi bisnis dan menjaga likuiditasnya, pada Mei 2015 BNI Syariah menerbitkan sukuk mudharabah BNI Syariah I sebesar Rp. 500 Miliar dengan tenor 5 tahun. Nisbah bagi hasil yang ditawarkan adalah sebesar 15,35% dengan indikasi suku bunga padanan (*equivalent rate*) sebesar 9,25% pertahun. Sukuk ini telah mendapat peringkat idAA+ (sy) dari pefindo.

Hingga akhir tahun 2017, BNI Syariah memiliki 3 kantor wilayah, 68 kantor cabang, 180 kantor cabang pembantu, 17 kantor kas, 9 kantor fungsional, 49 *payment point*, dan 23 mobil layanan gerak. BNI Syariah senantiasa meningkatkan pelayanan disetiap jaringannya. Sebagai salah satu bentuk peningkatan layanan yang berkelanjutan, BNI Syariah juga senantiasa memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah dengan memastikan bahwa semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari dewan pengawas syariah dan memenuhi aturan syariah yang berlaku. Selain itu, dari sisi operasional BNI Syariah juga didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten untuk mendukung

pencapaian kinerja yang baik disetiap aspek. Saat ini BNI Syariah telah memiliki 4.737 pegawai dimana proses pengembangan kompetensi terus dilakukan agar setiap pegawai yang ada menjadi yang terbaik dibidangnya. Sedangkan dari sisi teknologi informasi, BNI Syariah selaku anak perusahaan dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk didukung dengan pemanfaatan bersama sistem teknologi informasi terdepan yang telah tersertifikasi ISO 9001: 2008 (Bank BNI Syariah, 2017).

#### **4.2 Karakteristik Responden**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Bank BNI Syariah Banda Aceh berjumlah 31 karyawan dengan sampel yang sama yaitu 31 karyawan menggunakan metode sensus (*sampling jenuh*). Kuesioner dibagikan kepada karyawan Bank BNI Syariah oleh salah satu karyawan yang menangani tentang penelitian di tempat tersebut bernama Ibu Mia. Berikut karakteristik responden:

جامعة الرانيري

AR-RANIRY

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden**

<b>USIA</b>	<b>FREQUENCY</b>	<b>PERCENT</b>
a. < 30 Tahun	12	38,4
b. 30-45 Tahun	19	60,4
Total	31	100,0
<b>JENIS KELAMIN</b>		
a. Pria	16	51,2
b. Laki- laki	15	48
Total	31	100,0
<b>PENDIDIKAN</b>		
a. D-3	6	19,2
b. S-1	24	76,8
c. SMA	1	3,2
Total	31	100,0
<b>LAMA KERJA</b>		
a. < 5 tahun	19	60,8
b. 5 – 10 Tahun	12	38,4
Total	31	100,0

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui usia karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh yang diambil sebagai responden, menunjukkan bahwa usia mayoritas karyawan adalah berusia 31-45 tahun berjumlah 19 orang (60,4%) . Sedangkan sisanya berusia 24-30 tahun berjumlah 12 orang (38,4%). Dan jenis kelamin karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh menunjukkan mayoritas responden adalah perempuan sebanyak 16 orang (51,6%). Sedangkan sisanya laki-laki sebanyak 15 orang (48,4%). Selanjutnya pendidikan karyawan Bank BNI Syariah Banda Aceh mayoritas responden adalah S-1 sebanyak 24 orang (77,4%), sedangkan sisanya D-3 6 orang (19,4%) dan SMA 1 orang (3,2%). Untuk lama kerja mayoritas responden adalah 5 tahun sebanyak 13 orang (41,9%). Sedangkan sisanya adalah 10 tahun sebanyak 12 orang (38,7%), 4

tahun 1 orang (3,2%), 3 tahun 4 orang (12,9%), dan 1 tahun 1 orang (3,2%).

### **4.3 Deskripsi Variabel Penelitian**

#### **4.3.1 Hasil Analisis *Total Quality Management* (TQM) pada PT. Bank BNI Syariah**

Pertanyaan yang diberikan kepada karyawan PT. Bank BNI Syariah berkaitan terdiri atas 4 pertanyaan. Pertanyaan tersebut terdiri atas lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Para karyawan menjawab pertanyaan berdasarkan pilihan masing-masing. Hasil analisis berkaitan dengan *Total Quality Magement* melalui distribusi angket kepada para karyawan di PT. Bank BNI Syariah menunjukkan bahwa karyawan memiliki pendapat yang bervariasi mengenai *Total Quality Magement*. Hal ini dapat dilihat dari jawaban yang berbeda-beda yang diberikan oleh karyawan dengan karyawan lainnya. Peneliti menganalisis angket yang telah diberikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Analisis Total Quality Management Karyawan PT. Bank BNI Syariah**

No	Pertanyaan	Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Manajemen tingkat atas secara aktif mendukung dan mempromosikan implementasi standar kualitas pelayanan	0	0	8 (25,8)	12 (38,70)	11 (35,50)	4,10
2	Perusahaan selalu mengadakan pendidikan dan Total Quality Manajemen bagi para karyawan secara teratur	0	0	1 (3,2)	8 (25,80)	22 (71,0)	4,68
3	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar mutu karyawan	0	0		12 (38,70)	15 (61,30)	4,6
4	Perusahaan selalu melakukan komunikasi terhadap karyawan untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu karyawan	0	0	4 (12,9)	21 (67,7)	6 (19,4)	4,06
<b>Jumlah</b>				<b>13</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>17,44</b>
<b>Rerata</b>							<b>4,36</b>

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

Hasil analisis data di atas menunjukkan bahwa variable manajemen tingkat atas secara aktif mendukung dan mempromosikan implementasi standar kualitas pelayanan

mendapatkan nilai rata-rata 4,10. Perusahaan selalu mengadakan pendidikan dan *Total Quality Magement* bagi para karyawan secara teratur dengan nilai rata 4,68. Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar mutu karyawan dengan nilai rata-rata 4,60. Perusahaan selalu melakukan komunikasi terhadap karyawan untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu karyawan dengan nilai rata-rata 4,06. Nilai rerata variable Total Quality Manajemen sebesar 4,36 artinya responden menyatakan setuju dengan Total Quality Manajemen yang diberikan oleh lembaga.

#### **4.3.2 Hasil Analisis Insentif pada Karyawan di PT. Bank BNI Syariah**

Pertanyaan yang diberikan kepada karyawan PT. Bank BNI Syariah yang berkaitan dengan insentif terdiri atas 5 pertanyaan. Pertanyaan tersebut terdiri atas lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Para karyawan menjawab pertanyaan berdasarkan pilihan masing-masing.

Peneliti menganalisis angket yang telah diberikan dengan menggunakan rumus persentase dan mentabulasikannya dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Insentif Karyawan PT. Bank BNI Syariah**

No	Pertanyaan	Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Perusahaan memberikan insentif berdasarkan pada hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja karyawan	0	0	3 (9,7)	8 (25,8)	20 (64,5)	4,55
2	Perusahaan memberikan besar kecilnya insentif ditentukan atas dasar lama karyawan menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	14 (45,2)	17 (54,8)	4,55
3	Perusahaan menunjukkan bahwa pemberian insentif berdasarkan pada senioritas karyawan	0	0	0	10 (32,3)	21 (67,7)	4,68
4	Perusahaan memberikan insentif berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan	0	0	2 (6,5)	13 (41,9)	16 (51,6)	4,45
5	Perusahaan melakukan pemberian insentif berdasarkan keadilan dan kelayakan karyawan dalam pengorbanan kerja	0	0	0	16 (51,6)	15 (48,4)	4,48
6	Pemberian insentif kepada karyawan dilakukan berdasarkan nilai dalam	0	0	2 (6,5)	12 (38,7)	17 (54,8)	4,83
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>73</b>	<b>106</b>	<b>27,54</b>
<b>Rerata</b>							<b>4,59</b>

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

Hasil analisis data di atas menunjukkan bahwa variabel perusahaan memberikan insentif berdasarkan pada hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja karyawan mendapatkan nilai rata-rata 4,55. Perusahaan memberikan besar kecilnya insentif ditentukan atas dasar lama karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan nilai rata 4,55. Perusahaan menunjukkan bahwa pemberian insentif berdasarkan pada senioritas karyawan dengan nilai rata-rata 4,68. Perusahaan memberikan insentif berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan dengan nilai rata-rata 4,44. Perusahaan melakukan pemberian insentif berdasarkan keadilan dan kelayakan karyawan dalam pengorbanan kerja dengan nilai rata-rata 4,48 dan pemberian insentif kepada karyawan dilakukan berdasarkan nilai dalam dengan nilai rata-rata 4,61. Nilai rerata variable kinerja karyawan sebesar 4,59 artinya responden menyatakan setuju dengan insentif yang dimilikinya.

#### **4.3.3 Hasil Analisis Kinerja Karyawan di PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh**

Pertanyaan yang diberikan kepada karyawan PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh berkaitan dengan kinerja terdiri atas 5 pertanyaan. Pertanyaan tersebut terdiri atas lima alternatif jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju dan sangat setuju. Para karyawan menjawab pertanyaan berdasarkan pilihan masing-masing. Hasil analisis berkaitan dengan kinerja melalui distribusi angket kepada para karyawan di PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh menunjukkan bahwa karyawan memiliki

pendapat yang bervariasi mengenai kinerja. Hal ini dapat dilihat dari jawaban yang berbeda yang diberikan oleh karyawan dengan karyawan lainnya.

Peneliti menganalisis angket yang telah diberikan dengan menggunakan rumus persentase dan mentabulasikannya dalam bentuk tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Analisis Kinerja Karyawan PT. Bank BNI Syariah**

No	Pertanyaan	Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Tingkat hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas	0	0	9 (29,0)	14 (45,20)	8 (25,80)	3,97
2	Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah dalam sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan	0	0	1 (3,2)	10 (32,3)	20 (64,50)	4,61
3	Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output	0	0	0	11 (35,50)	20 (64,50)	4,65
4	Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam perusahaan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi	0	0	1 (3,2)	20 (64,5)	10 (32,3)	4,29

	kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia.						
5	Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.	0	0	2 (6,50)	8 (25,80)	21 (67,70)	4,61
<b>Jumlah</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>63</b>	<b>79</b>	<b>22,13</b>
<b>Rerata</b>		<b>4,43</b>					

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

Hasil analisis data di atas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah dalam tingkat hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas 3,97. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah dalam sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan mendapatkan nilai rata 4,61. Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output mendapat nilai rata-rata 4,65. Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam perusahaan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya manusia dengan nilai rata-rata 4,29 dan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan 4,61 nilai rerata variable kinerja karyawan sebesar 4,43 artinya responden menyatakan setuju dengan kinerja yang dimilikinya.

## 4.4 Hasil Pengujian Data

### 4.4.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik, yaitu dengan menggunakan uji *Pearson Product-Moment Coefficeint of Correlation* dengan bantuan SPSS. Berdasarkan output yang diperoleh menunjukkan seluruh pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid karena memiliki tingkat signifikan 5%. Peneliti mentabulasikannya dalam bentuk tabel berikut ini

**Tabel 4.5**  
**Hasil Uji Validitas**

No. Pertanyaan		Variabel	Koefisien Korelasi	NilaiKritis	Ket
				(N=31)	
1	Y1	Y	0,632	0,355	Valid
2	Y2		0,438	0,355	Valid
3	Y3		0,543	0,355	Valid
4	Y4		0,443	0,355	Valid
5	Y5		0,632	0,355	Valid
6	X1	X <sub>1</sub>	0,761	0,355	Valid
7	X2		0,402	0,355	Valid
8	X3		0,685	0,355	Valid
9	X4		0,363	0,355	Valid
10	X5	X <sub>2</sub>	0,578	0,355	Valid
11	X6		0,765	0,355	Valid
12	X7		0,658	0,355	Valid
13	X8		0,453	0,355	Valid
14	X9		0,762	0,355	Valid
15	X10		0,442	0,355	Valid

Sumber: Data Primer 2016 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini valid. Hal ini dikarenakan nilai koefisien korelasi di atas nilai kritis korelasi *product moment*, yaitu 0,355. Sehingga, semua pernyataan yang terdapat dalam kuesioner dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam.

#### **4.4.2 Uji Reliabilitas Instrumen**

Penelitian akan dilakukan setelah peneliti melakukan uji validitas untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar pernyataan dalam mendefinisikan suatu variabel. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah validitas isi yaitu dimana kevalidan sebuah item pernyataan variabel dilakukan oleh panel ahli dan dalam penelitian ini adalah kedua pembimbing skripsi peneliti. Setelah kedua pembimbing skripsi peneliti menyatakan bahwa butir-butir pernyataan variabel valid selanjutnya peneliti langsung melakukan penelitian.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Formula Alpha Cronbach's*. Hasil uji reliabilitas skala kinerja 5 item dan hasil uji reliabilitas skala dari 5 item yang baik diuji realibilitasnya menunjukkan hasil yang reliabel. Koefisien reliabilitas kinerja adalah sebesar 0,925, ini menunjukkan skala kinerja telah memenuhi persyaratan keandalan alat ukur, maka item-item tersebut yang digunakan sebagai instrumen di dalam penelitian. Item yang baik pada skala *Total Quality Management* dari 5 item yang baik diuji reliabilitasnya menunjukkan hasil yang reliabel. Koefisien

reliabilitas adalah sebesar 0,923. Sedangkan koefisien reliabilitas skala insentif sebesar 0,973. Analisis menunjukkan bahwa angket telah memenuhi persyaratan keandalan alat ukur. Oleh karena itu, 5 item yang baik mampu membentuk alat ukur yang reliabel, maka ke 5 item itulah yang digunakan dalam pengumpulan data.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas Skala Setelah Uji Coba**

No	Skala	Jumlah Item	Formula Alpha Cronbach's
1	Kinerja Karyawan	5	0,925
2	Total Quality Manajemen (TQM)	5	0,923
3	Insentif	5	0,973

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

#### 4.4.3 Pengujian Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap data penelitian yang meliputi uji normalitas sebaran, uji multikolinearitas hubungan dan uji korelasi.

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas sebaran dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam variabel yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Hal ini berarti uji normalitas yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan apakah syarat sampel yang *representatif* terpenuhi atau tidak, sehingga dapat digeneralisasikan pada populasi (Hadi, 2000; 45). Uji normalitas sebaran ini menggunakan teknik *Kolmogrov Smirnov Test* yang dikatakan normal jika ( $P > 0,05$ ). Berdasarkan

hasil uji normalitas variable *Total Quality Management* dan insentif dengan kinerja karyawan keduanya dikatakan normal karena  $200 > 0,05$ .

**Tabel 4.7**  
**Normalitas Variabel Penelitian**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.27723305
Most Extreme Differences	Absolute	.125
	Positive	.125
	Negative	-.090
Test Statistic		.125
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

#### b. Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi. Berikut ini merupakan hasil analisis uji multikolinearitas.

**Tabel 4.8**  
**Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
TQM	970	1.031
Insentif	970	1.031

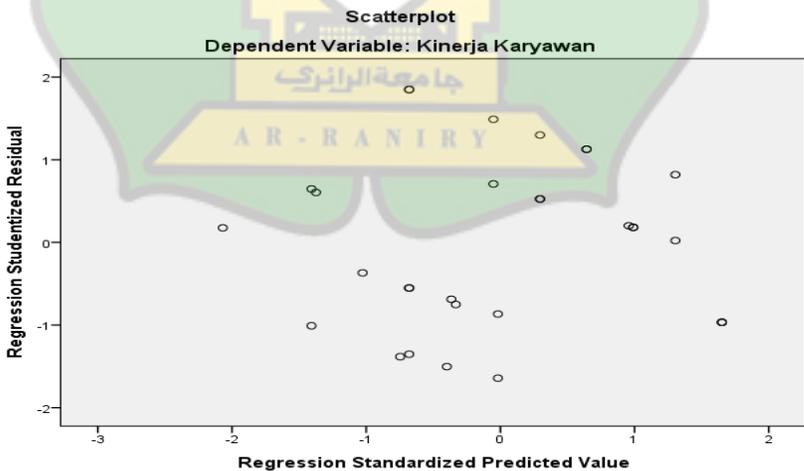
a. Dependent variable: Kinerja

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa nilai tolerance variable Total Quality Manajemen 0,970 dan insentif sebesar 0,970 yang menunjukkan lebih besar dari 0,10. Nilai VIF variabel Total Quality Manajemen 1,032 dan insentif 1,031 yang menunjukkan lebih kecil dari 10. Hal ini menyimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

### c.. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedstisitas. Berikut ini hasil analisis uji heteroskedastisitas.



Gambar 4.1

### Grafik Scatterplot

Hasil analisis di atas menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

## 4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

### 4.5.1 Uji T Parsial

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen yang jumlahnya dua atau lebih. Dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Magement* (TQM) dan insentif terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah. Berdasarkan uji yang sudah dilakukan dapat diketahui hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh TQM dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.575	4.276		1.070	.294
TQM	.449	.116	.864	3.859	.001
INSENTIF	.432	.113	.855	3.820	.001

a. Dependent Variabel Kinerja karyawan

Sumber: Data Primer 2018 (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat ditulis persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 4.575 + 0,449X_1 + 0,432X_2 + \varepsilon$$

Koefisien regresi ( $\beta$ ):

Konstanta sebesar 4.575. artinya jika variabel TQM ( $X_1$  dan insentif ( $X_2$ ), dianggap konstan maka besarnya kinerja karyawan adalah 4.575 pada satu satuan atau kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah Cabang Banda Aceh.

a. Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ )

Berdasarkan tabel 4.10 total quality management memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0.449. nilai tersebut menunjukkan bahwa, setiap kenaikan pada variabel *Total Quality Management* sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah Cabang Banda Aceh akan meningkat sebesar 44.9%.

Selanjutnya karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $3.859 > 2.045$  dengan nilai *probability* 0.001 berdasarkan pada nilai *P value* (nilai signifikansi)  $< 0.05$ , dan nilai koefisien beta total quality management tidak sama dengan nol ( $0.449 \neq 0$ ), maka hipotesis alternatif pertama ( $H_1$ ) yang diajukan diterima ( $H_{01}$  ditolak) . artinya *Total Quality Management* secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

b. Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ )

Berdasarkan Tabel 4.10 insentif memiliki nilai koefisien regresi positif sebesar 0.432. nilai tersebut menunjukkan bahwa, setiap kenaikan pada variabel insentif sebesar satu satuan maka kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah Cabang Banda Aceh akan meningkat sebesar 43.2%.

Selanjutnya karena nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  yaitu  $3.820 > 2.048$  dengan nilai *probability* 0.001 berdasarkan nilai *P value* (signifikansi)  $< 0.05$ , dan nilai koefisien beta insentif tidak sama dengan nol ( $0.432 \neq 0$ ) maka hipotesis alternatif kedua ( $H_2$ ) yang diajukan diterima ( $H_{02}$  ditolak) artinya insentif secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### 4.5.2 Uji F Simultan

Uji f dilakukan untuk membuktikan atau mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel bebas atau *Total Quality Management* dan insentif terhadap kinerja karyawan. Untuk membuktikan hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dapat dilihat tabel dibawah ini;

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji F**

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	23.140	2	11.570	8.449	.001 <sup>b</sup>
Residual	38.344	28	1.369		
Total	61.484	30			

a. Prediktor: (Constan), INSENTIF, TQM  
Sumber: Data Primer (diolah)

Berdasarkan Tabel 4.11, hasil uji  $f$  menunjukkan bahwa  $f_{hitung}$  lebih besar dari  $f_{tabel}$  yaitu  $8.449 > 3.39$  dengan nilai *probability* sebesar 0.001 berdasarkan nilai *P value* (nilai signifikansi)  $< 0.05$  maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen meliputi *Total Quality Management* (TQM) dan insentif memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah Cabang Banda Aceh.

#### **4.6 Pembahasan Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, maka peneliti atas hasil penelitian akan dibahas satu persatu, yakni membahas tentang variabel bebas baik secara parsial maupun simultan terhadap variabel terikat berikut:

##### **1. Pengaruh *Total Quality Management* ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) di PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh.**

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) diterima. Artinya *Total Quality Management* secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik *Total Quality Management* yang dimiliki akan meningkatkan kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Total Quality Management* yang baik pada Bank BNI Syariah berfungsi sebagai jaminan untuk meningkatkan kinerja yang baik dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Peranan TQM disamping meningkatkan kinerja karyawan, juga sebagai sebuah sistem manajemen kualitas

ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam menerapkan praktik TQM karena praktik TQM sangat penting pada setiap perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan salah satu pendekatan yang paling populer dalam rangka perbaikan terus menerus. Karakteristik TQM yaitu: fokus pada pelayanan konsumen dan pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim yang ada di garda depan (Garrison dan Norren, 2000). Bagi suatu perusahaan jasa, terutama bank kualitas layanan merupakan tuntutan agar dapat bertahan hidup dalam persaingan. Kualitas layanan yang tinggi sesuai dengan harapan pelanggannya tidak akan terwujud tanpa adanya kualitas dalam diri manajemen itu sendiri. Seperti halnya produk dan jasa yang dihasilkan, kualitas manajemen juga diharapkan memiliki komitmen untuk selalu memperbaiki kualitas serta kesadaran betapa pentingnya arti kepuasan konsumen yang secara langsung dapat memperbaiki kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian Supratiningrum dan Zulaikha (2003). Narsa dan Yuniawati (2003) maupun Bekka (2007) yang membuktikan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

## **2. Pengaruh Insentif ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh.**

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) diterima. Artinya insentif secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Bank BNI Syariah di Banda Aceh. mempunyai arti bahwa semakin

banyak insentif yang didapatkan oleh karyawan maka akan semakin meningkat pula kinerja yang dimiliki karyawan. insentif merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada perusahaan, semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhannya maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai yaitu maksimalisasi dalam produktivitas kerja, sehingga berpengaruh positif pada kinerja manajerial perusahaan tersebut. Hal ini mendukung hasil dengan penelitian Supratiningrum dan Zulaikha (2003), Mardiyah dan Listianingsih (2005) dan Putro (2010) yang menunjukkan hasil bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

### **3. Pengaruh *Total Quality Management* ( $X_1$ ) dan Insentif ( $X_2$ ) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh.**

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) diterima. Artinya *Total Quality Management* dan insentif secara simultan berpengaruh sedang terhadap kinerja karyawan. Semua variabel yang diteliti ikut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fluktuasi kinerja dalam mengelola perusahaan baik itu kenaikan atau penurunan dipengaruhi oleh *Total Quality Management* dan insentif. Dimana semakin baik tingkat TQM yang dimiliki dan tingkat insentif yang dimiliki suatu perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja dalam suatu perusahaan lebih baik.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap seluruh data yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

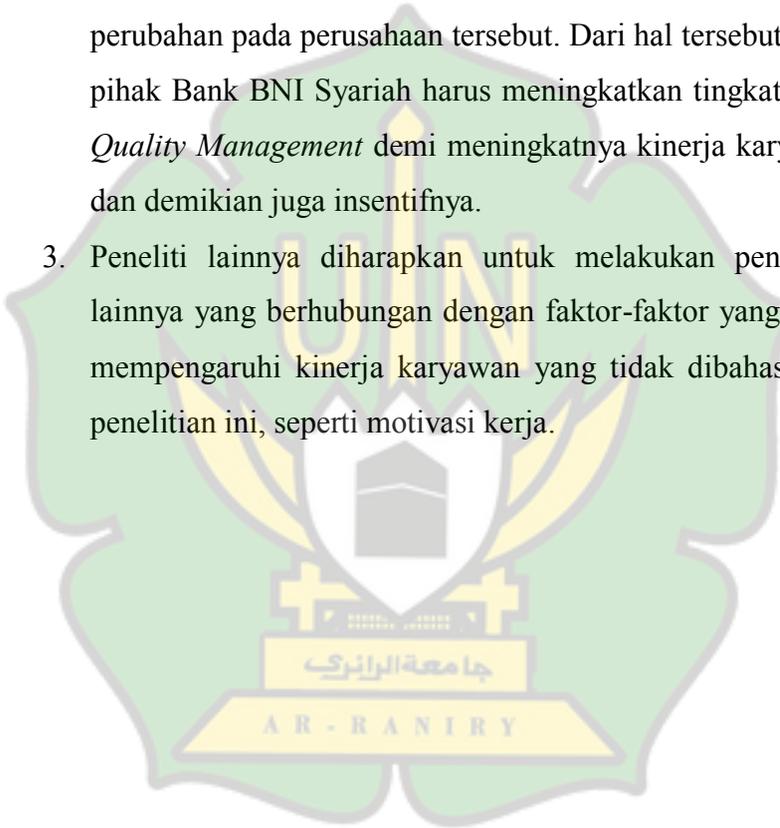
1. *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah. Artinya, variabel *Total Quality Management* secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2. Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BNI Syariah. Artinya, insentif secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Pengujian secara simultan *Total Quality Management* dan insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan. Adapun saran-saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan merupakan hal yang penting, oleh karena itu perlu dilakukan berbagai hal untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan melakukan *Total Quality Management* dan pemberian insentif pada karyawan.

2. Bagi PT. Bank BNI Syariah Banda Aceh, *Total Quality Management* merupakan hal yang sangat penting demi menunjang persaingan dengan perusahaan lain dan pemberian insentif kepada karyawan merupakan hal yang sangat adil bagi karyawan yang telah mampu membuat perubahan pada perusahaan tersebut. Dari hal tersebut maka pihak Bank BNI Syariah harus meningkatkan tingkat *Total Quality Management* demi meningkatnya kinerja karyawan dan demikian juga insentifnya.
3. Peneliti lainnya diharapkan untuk melakukan penelitian lainnya yang berhubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak dibahas pada penelitian ini, seperti motivasi kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. Suharsismi. 2006. *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Bina Aksara.
- Ahmad Sani Supriyanto. dan Masyhuri Machfudz. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Uin Maliki Press .
- Agus Widarsono. 2007. *Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Menajerial* (Survey Pada Perusahaan Go Publik di Jawa Barat) *Jurnal Akuntansi FE Unsil*.
- Bungin, M. Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-ilmu Sosial Lainnya*. Edisi 1. Jakarta: Kencana.
- Cokroaminoto. 2007. *Membangun Kinerja Melalui Motivasi Kerja Karyawan*. Diambil Dari [www. Cokroaminoto. Wordpress.com](http://www.cokroaminoto.wordpress.com).
- Cooper, Donald R. dan Pamela S. Schindler. 2006. *Business Research Methods*. 9<sup>th</sup> Editions. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dessler. Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1. Ensi 10. Jakarta: Pt Indeks.
- Garrison. R.H and noreen E.W. *Managerial Accounting*”, Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali. Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro

- Gorda Gusti. Muran. 2004. *Manajmen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali.
- Gujarati, Damodar N. 2010. *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Gasperz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta: Gradmedia Pustaka Umum.
- Husein. Umar. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada
- Hasibuan. Malayu. 2002. *Manajmen Sumber Daya Manusia*. Edisis Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Handoko. 2003. *Insetif Untuk Pegawai*. Jakarta: Lembaga Administrsi Negara.
- Handoko. 2007. *Sistem pengendalian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Medan: USU Press
- Indrianto. Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan. Robert S and David P. Norton. 2002. *Transforming the Balanced Scorecard from performance Measurement to Strategic Management: Part II*, American Accounting Association Accounting Horizons June.
- Kasmir. 2008. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT. Raja Gravindo Persada
- Mas'ud. Fuad. 2004. *Survey Diagnosis Organisasi (Konsep Dan Aplikasi)*. Semarang: Badan Universitas di Ponegoro
- Mardiyah, A dan Listianingsih. 2005. *Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja, Sistem reward dan Profit Center Terhadap Hubungan Antara Total Quality Manajemen Dengan Kinerja Manajerial*. SNA VIII.

- Muyadi dan Johny Setyawan. 2001. *"Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan"*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mustafa EQ. Zainal. 2013. *Mengurai Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Muljani, Ninuk. 2002. *Kompensasi Sebagai Motivator untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 4. No. 2.
- Nawawi. Hadari. 2008. *Evaluasi Kinerja Dan Pengawasan*. Yogyakarta: Gajah Mada Offsed.
- Narsa, I Made dan Rani Dwi Yuniawati, *"pengaruh Interaksi Antara Total Quality Management dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial"*, Jurnal Akuntansi Keuangan Vol.5 No.1, Mei 2003.
- Nasution. M. Nur. 2005. *"Manajemen Mutu Terpadu"*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Natha. Ketut Suardhika. 2008. *"Total Quality Management sebagai Perangkat Manajemen Baru untuk Optimasi"*. Jurnal Buletin Studi Ekonomi Vol. 13 No. 1.
- Pengabean Mutiaras. 2002. *Manajmen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghallia Indonesia.
- Prawirosentono. Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE.

- Purwanto, Andie Tri. 2002. *TQM dan TQME*. ARTIKEL Ilmiah LTS Consulting.
- Rahman. Syaiful. Muhammad Nasir dan Rr Sri Handayani. 2007. “*Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kejelasan Peran, Pemberdayaan Psikologis dan Kinerja Manajerial*”, Jurnal SNA X.
- Rivai. V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Roger Bougie. 2010. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Rongalaha. Jhon Robin. 2015. *Manfaat Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. di Perpustakaan Unika DELA Sanlie Manado Jurnal Acta Diurna.
- Santoso. Singgih. 2012. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Flex Media Komputindo.
- Sarjono, H. dan Winda Julianita. 2011. *SPSS vs LISREL: Suatu Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, 2006. *Research Methods for Business. Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Siagan. 2002. *Penilaian Kinerja Dan Supervisi*. Bandung: Sinar Baru Agensindo.
- Sigiono. 2013. *Metode Penelitian*, Bandung: Cv Alfabeta.

- Simamora, Henry. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, STIE YKPN, Yogyakarta, 2004.
- Suprantiningrum. Rr dan Zulaikha. 2003. *”Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Rewrard) sebagai Variabel Moderating”*. Jurnal SNA VI.
- Setyawanti. Dandang. 2012. *Penerapan Total Quality Manajmen (Tqm) Dalam Perusahaan Kiat Bisnis V*.
- Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Manajmen*. Yogyakarta: Andi.
- Widarsono. Agus. 2007. *“Pengaruh Kualitas Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Perusahaan Go-Publik di Jawa Barat)”*, Jurnal Akuntansi FE Unsil, Vol.2, No.2.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyelesaian tugas akhir sebagai mahasiswa Program Strata Satu (SI) Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, saya:

Nama : Rusmi  
NIM : 140603239  
Fak/Jur/Smt : FEBI/Perbankan Syariah/8

Bermaksud melakukan penelitian ilmiah untuk penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), dan Intensif Terhadap Kinerja Karyawan”** (Studi Kasus pada PT Bank BNI Syariah Banda Aceh).

Untuk itu, saya sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjadi responden dengan mengisi lembar kuesioner ini secara lengkap. Informasi yang diperoleh atas partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i merupakan faktor kunci untuk mengetahui pengaruh total kualitas manajemen, sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja manajerial

sebuah perusahaan dan data ini akan diolah oleh bantuan komputer.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan waktu untuk mengisi dan menjawab semua pertanyaan dalam penelitian ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Rusmi

Peneliti



**KARAKTERISTIK RESPONDEN**

<b>USIA</b>	<b>FREQUENCY</b>	<b>PERCENT</b>
a. < 30 Tahun	12	38,4
b. 30-45 Tahun	19	60,4
Total	31	100,0
<b>JENIS KELAMIN</b>		
a. Pria	16	51,2
b. Laki- laki	15	48
Total	31	100,0
<b>PENDIDIKAN</b>		
a. D-3	6	19,2
b. S-1	24	76,8
c. SMA	1	3,2
Total	31	100,0
<b>LAMA KERJA</b>		
a. < 5 tahun	19	60,8
b. 5 – 10 Tahun	12	38,4
Total	31	100,0

**PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER**

Setiap butir pertanyaan berikut ini terdiri dari 4 pilihan jawaban :

**SS : Sangat Setuju**

**TS : Tidak Setuju**

**S : Setuju**

**STS : Sangat Tidak Setuju**

Pilihlah salah satu jawaban yang anda anggap paling tepat dengan cara memberi tanda check list (√) atau tanda silang (X) pada setiap butir pertanyaan.

**1. Total Quality Management (X1)**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban</b>					<b>Mean</b>
		<b>STS (1)</b>	<b>TS (2)</b>	<b>KS (3)</b>	<b>S (4)</b>	<b>SS (5)</b>	
1	Manajemen tingkat atas secara aktif mendukung dan mempromosikan implementasi						

	standar kualitas pelayanan						
2	Perusahaan selalu mengadakan pendidikan dan Total Quality Manajemen bagi para karyawan secara teratur						
3	Perusahaan selalu menetapkan target perbaikan berkelanjutan pada standar mutu karyawan						
4	Perusahaan selalu melakukan komunikasi terhadap karyawan untuk melakukan perubahan dalam usaha peningkatan mutu karyawan						

## 2. Insentif (X<sub>2</sub>)

No	Pertanyaan	Jawaban					Mean
		ST S (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Perusahaan memberikan insentif berdasarkan pada hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja karyawan						
2	Perusahaan memberikan besar kecilnya insentif ditentukan atas dasar lama karyawan menyelesaikan pekerjaan						

3	Perusahaan menunjukkan bahwa pemberian insentif berdasarkan pada senioritas karyawan							
4	Perusahaan memberikan insentif berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan							
5	Perusahaan melakukan pemberian insentif berdasarkan keadilan dan kelayakan karyawan dalam pengorbanan kerja							
6	Pemberian insentif kepada karyawan dilakukan berdasarkan nilai dalam							

### 3. Kinerja karyawan (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Tingkat hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas						
2	Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah dalam sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan						
3	Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output						
4	Tingkat pengguna sumber daya manusia dalam perusahaan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna						

	sumber daya manusia.						
5	Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kepada perusahaan.						



## Lampiran 2 : Jawaban Responden

No	Kinerja					Total Quality Manajemen				INTENSIF					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4
2	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
3	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
4	4	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
6	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4
7	3	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	3
8	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
9	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4
10	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
11	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
12	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5
13	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
14	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4
15	3	4	5	5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5
16	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5
17	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
18	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5
19	5	3	4	4	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	4
20	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5
21	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5
22	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
23	3	4	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	5	5
24	4	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5
25	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4
26	3	5	5	4	3	4	5	5	4	3	5	5	3	4	5
27	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
28	3	4	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5
29	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5
30	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
31	3	4	5	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	3

### Lampiran 3 : Uji Validitas

#### Uji Validitas X1,X2,dan Y

No. Pertanyaan		Variabel	Koefisien Korelasi	Nilai Kritis (N=31)	Ket
1	Y1	Y	0,632	0,355	Valid
2	Y2		0,438	0,355	Valid
3	Y3		0,543	0,355	Valid
4	Y4		0,443	0,355	Valid
5	Y5		0,632	0,355	Valid
6	X1	X <sub>1</sub>	0,761	0,355	Valid
7	X2		0,402	0,355	Valid
8	X3		0,685	0,355	Valid
9	X4		0,363	0,355	Valid
10	X5	X <sub>2</sub>	0,578	0,355	Valid
11	X6		0,765	0,355	Valid
12	X7		0,658	0,355	Valid
13	X8		0,453	0,355	Valid
14	X9		0,762	0,355	Valid
15	X10		0,442	0,355	Valid

## Lampiran 4 : Uji Reliabilitas

### 1. Uji Reliabilitas kinerja karyawan Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	5

### 2. Uji Reliabilitas Variabel TQM

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	5

### 3. Uji Reliabilitas Variabel Insentif

#### Reliability Statistics

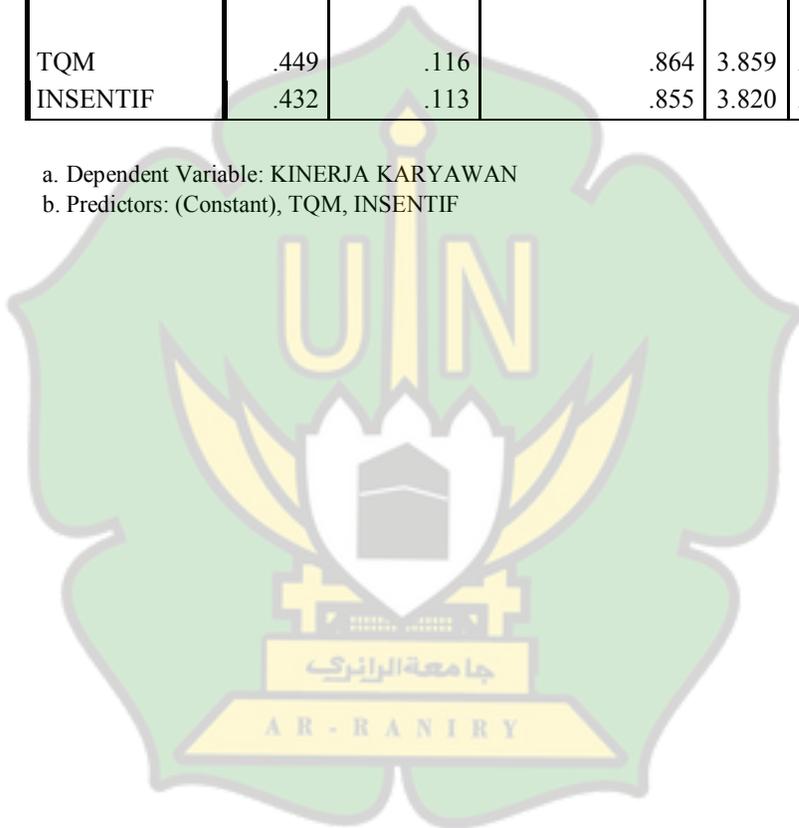
Cronbach's Alpha	N of Items
.973	

**Lampiran 5 : Uji Simultan (Uji F)**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.575	4.276		1.070	.294
TQM	.449	.116	.864	3.859	.001
INSENTIF	.432	.113	.855	3.820	.001

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

b. Predictors: (Constant), TQM, INSENTIF



### Lampiran 6 : Uji Parsial (Uji t)

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	23.140	2	11.570	8.449	.001 <sup>b</sup>
Residual	38.344	28	1.369		
Total	61.484	30			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

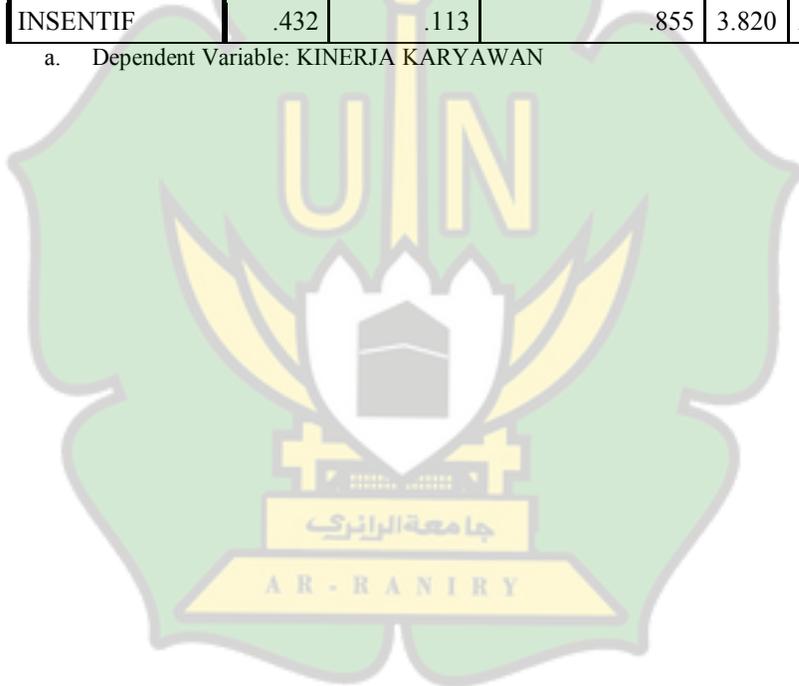


## Lampiran 7 : Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.575	4.276		1.070	.294
TQM	.449	.116	.864	3.859	.001
INSENTIF	.432	.113	.855	3.820	.001

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

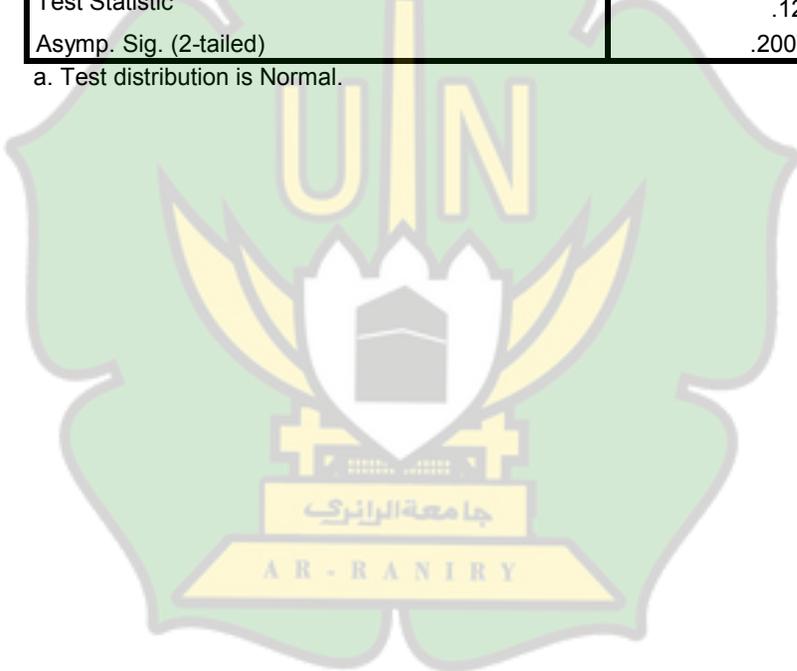


## Lampiran 8 : Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		31
Normal Parameters <sup>a,d</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.27723305
Most Extreme Differences	Absolute	.125
	Positive	.125
	Negative	-.090
Test Statistic		.125
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.



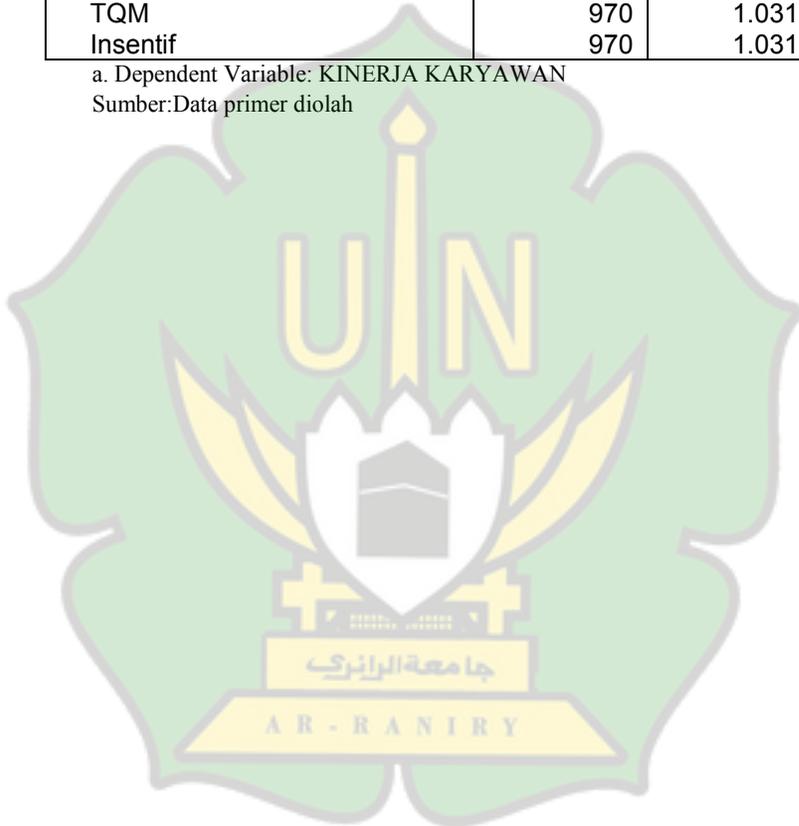
## Lampiran 9 : Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
TQM	970	1.031
Insentif	970	1.031

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN

Sumber: Data primer diolah



### Lampiran 10 : Uji Heteroskedastisitas

