

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN
PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI
MAKMUR, TBK. SURABAYA)**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Ekonomi Manajemen**



Oleh :

**YASID YUSTOMI
1912121018/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA
2023**

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN
PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI
MAKMUR, TBK. SURABAYA)**

SKRIPSI



Oleh :

**YASID YUSTOMI
1912121018/FEB/MA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA
2023**

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN
PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI
MAKMUR, TBK. SURABAYA)**

Yang diajukan

**YASID YUSTOMI
1912121018/FEB/MA**

Telah disetujui untuk ujian skripsi oleh:

Pembimbing I



Prof. Dr. Mahmudah Enny W., Dra. Ec., M.Si.
NIDN. 0723095701

Tanggal: 28-04-2023

Pembimbing II



Enny Istanti, SE., M.M.
NIDN. 0717097603

Tanggal: 2 Mei 2023

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Bhayangkara Surabaya



Dr. Siti Rosyafah, Dra., Ec., MM
NIDN. 0703106403

SKRIPSI

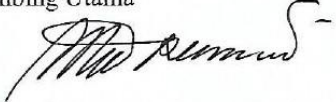
PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI MAKMUR, TBK. SURABAYA)

Disusun Oleh:

YASID YUSTOMI
1912121018/FEB/MA

Telah dipertahankan dihadapan
Dan diterima oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya
Pada Tanggal 16 Mei 2023

Pembimbing
Pembimbing Utama


Prof. Dr. Mahmudah Enny W., Dra. Ec.,
M.Si.
NIDN. 0723095701

Pembimbing Pendamping


Enny Istanti, SE., M.M.
NIDN. 0717097603

Tim Penguji
Ketua


H. Sutopo, SE., MM.
NIDN. 0729096503

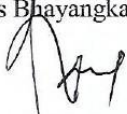
Sekretaris


Prof. Dr. Mahmudah Enny W., Dra. Ec.,
M.Si.
NIDN. 0723095701

Anggota


Ruchan Sanusi, SE., MM
NIDN. 0705077608

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Bhayangkara Surabaya


Dr. Siti Rosyafah, Dra., Ec., MM.
NIDN. 0703106403

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Yasid Yustomi

N.I.M : 1912121018

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

“PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI MAKMUR TBK, SURABAYA)”

Adalah benar – benar karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi/Tugas Akhir orang lain. Apabila dikemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Surabaya, 02 Maret 2023
Yang menyatakan



Yasid Yustomi
1912121018

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji dan Syukur kita panjatkan kepada *Allah Subhanahu Wata'ala*. Dzat yang hanya kepada-Nya memohon pertolongan. *Alhamdulillah* atas segala pertolongan, rahmat dan kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI MAKMUR TBK, SURABAYA)”**. Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademis dalam menyelesaikan studi Program Sarjana Strata-1 Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya. Shalawat dan salam kepada Rasulullah Shallallahu Alaihi Wasallam yang senantiasa menjadi sumber inspirasi dan teladan terbaik untuk umat manusia.

Penulis menyadari banyak pihak yang memberikan dukungan dan bantuan selama menyelesaikan studi dan tugas akhir ini. Oleh karena itu, sudah sepantasnya penulis dengan penuh hormat mengucapkan terimakasih dan mendoakan semoga Allah memberikan balasan terbaik kepada:

1. Yang terhormat Bapak Drs. Anton Setiadji, SH., MH. Selaku Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya.

2. Yang terhormat Ibu Dr. Siti Rosyafah, Dra., Ec., MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
3. Yang terhormat Bapak Drs. Ec. Nurul Qomari, M. Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
4. Yang terhormat Ibu Indah Noviardari, SE., M.Si. Selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.
5. Yang terhormat Ibu Prof. Dr. Mahmudah Enny W., Dra. Ec., M.Si. Selaku dosen pembimbing 1 yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Yang terhormat Ibu Enny Istanti, SE., M.M. Selaku dosen pembimbing 2 yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Yang terhormat kepada Bapak dan Ibu Dosen Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
8. Pimpinan dan seluruh Karyawan Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberi sarana dan membantu jalannya proses penelitian ini.
9. Kepada supervisor di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang telah memberikan pengetahuan dan izin dalam penelitian di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
10. Seluruh koresponden PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dalam penelitian.
11. Seluruh keluarga besar saya, atas dukungan dan do'anya.
12. Seluruh teman-teman mahasiswa Universitas Bhayangkara Surabaya terutama Luh Cheiny Lestari, Devi Yusnia Damayanti, Purwatiningtyas dan Ita Visi

Ulandari. Yang telah memberikan dukungan sehingga penyusunan skripsi ini selesai.

13. Kepada waktu dan dukungannya. Untuk gadis yang bernama Syafilah Annisa Putri.

Terimakasih penulis juga haturkan untuk semua pihak yang telah membantu peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Akhir kata penulis menyadari bahwa tidak ada yang sempurna, penulis masih melakukan kesalahan dalam penyusunan skripsi. Oleh karena itu, penulis meminta maaf yang sedalam-dalamnya atas kesalahan yang dilakukan penulis.

Peneliti berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat dijadikan referensi demi pengembangan ke arah yang lebih baik. Kebenaran datanganya dari Allah dan kesalahan datanganya dari diri penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan Rahmat dan Ridho-Nya kepada kita semua. *Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surabaya, 02 Maret 2023

Penulis,



Yasid Yustomi

**PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* DAN
PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI
MAKMUR, TBK. SURABAYA)**

Oleh:

Yasid Yustomi

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya
Jalan A. Yani No. 114 Surabaya**

Email: yasidyust@gmail.com

ABSTRAK

PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam penghasil tembakau. Terbagi menjadi dua divisi yaitu manufaktur filter rokok dan rokok yang terbaik dan berkualitas. Gaya Kepemimpinan masih ada pemimpin yang sewenang-wenang memberikan tugas padahal bukan termasuk pekerjaannya. *Total Quality Management* terdapat kurangnya kerja sama antar divisi, sehingga sering terjadi perselisihan atau kesalahpahaman. Promosi Jabatan yang menjadi permasalahan yaitu orang terdekat dari atasan, masih ada karyawan yang tidak kompeten tetapi jabatannya sudah dipromosikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang terletak di Jl. Buntaran No.9A, Manukan Wetan, Kec. Tandes, Kota Surabaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dalam menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan yaitu 85 orang. Hasil pengujian terbukti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X1), *Total Quality Management* (X2) dan Promosi Jabatan (X3) berpengaruh secara simultan yang signifikan dengan hasil linear berganda dalam uji F diperoleh F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} ($40.048 > 2.719$), sedangkan pengaruh secara parsial yang signifikan melalui uji t diperoleh bahwa nilai t_{hitung} pada variabel Gaya Kepemimpinan (X1), sebesar ($1,247 < 1.990$). Nilai t_{hitung} pada variabel *Total Quality Management* (X2) sebesar ($5,081 > 1.990$), nilai t_{hitung} Promosi Jabatan (X3) sebesar ($1,300 < 1.990$). Maka variabel *Total Quality Management* satu-satunya variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel *Total Quality Management* berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan dengan cara membentuk gaya kepemimpinan yang kharismatik, memberikan tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. *Total Quality Management* sudah cukup baik dan perlu dipertahankan lagi. Promosi jabatan seharusnya mempromosikan jabatan karyawan dengan melihat kedisiplinan, etos kerja, kompetensi dan kinerja karyawan yang paling baik.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management*, Promosi Jabatan, Kinerja Karyawan.

**MEASUREMENT OF EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH
LEADERSHIP STYLE, TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) AND
POSITION PROMOTION (CASE STUDY AT PT. WISMILAK INTI
MAKMUR, TBK. SURABAYA)**

By:

Yasid Yustomi

***Faculty of Economics and Business, Bhayangkara University, Surabaya
Frontage Road Ahmad Yani No. 114 Surabaya***

Email: yasidyust@gmail.com

ABSTRACT

PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya is a company engaged in producing tobacco. It is divided into two divisions, namely the manufacture of the best quality cigarettes and cigarette filters. In the leadership style, there are leaders who arbitrarily give assignments even though they are not part of their work. In Total Quality Management there is a lack of cooperation between divisions, so disputes or misunderstandings often occur. Promotion of the position that is the problem is the person closest to the boss, there are still employees who are incompetent but their positions have been promoted. The purpose of this study was to measure employee performance through leadership style, total quality management, and promotion on employee performance at PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya which is located on Jl. Buntaran No. 9A, Manukan Wetan, Kec. Tandes, City of Surabaya. The data used in this study are primary data obtained in distributing questionnaires to all employees, namely 85 people. The test results prove that the variable leadership style (X1), total quality management (X2), and promotion (X3) have a significant simultaneous effect with multiple linear results in the F test obtained Fcount is greater than Ftable ($40.048 > 2.719$), while the effect partially significant through the t test obtained that the value of tcount on the leadership style variable (X1), is ($1.247 < 1.990$). The tcount value for the total quality management variable (X2) is ($5.081 > 1.990$), the promotion value (X3) is ($1.300 < 1.990$). Then the total quality management variable is the only independent variable that influences the dependent variable on employee performance. While the total quality management variable has a dominant effect on employee performance. Leadership style by forming a charismatic leadership style, giving tasks according to the job description. Total quality management is good enough and needs to be maintained again. Position promotions should promote employee positions by looking at the discipline, work ethic, competence, and the best employee performance.

Keywords: *Leadership Style, Total Quality Management, Promotion, Employee Performance.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL DEPAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.5 Sistematika Penulisan	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
2.1 Landasan Teori.....	15
2.1.1 Organisasi	15
2.1.2 Perilaku Organisasi	17
2.1.3 Pengertian Manajemen	18
2.1.4 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)	18
2.1.5 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19

2.1.6	Pengertian Kinerja Karyawan.....	20
2.1.6.1	Pengertian Evaluasi Kinerja	21
2.1.6.2	Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan	21
2.1.6.3	Metode Evaluasi Kinerja Karyawan.....	22
2.1.6.4	Indikator Kinerja Karyawan.....	23
2.1.7	Pengertian Gaya Kepemimpinan	24
2.1.7.1	Sifat – Sifat kepemimpinan	25
2.1.7.2	Tugas – Tugas Kepemimpinan.....	26
2.1.7.3	Indikator Gaya Kepemimpinan	28
2.1.8	Pengertian <i>Total Quality Management</i>	31
2.1.8.1	Konsep <i>Total Quality Management</i>	32
2.1.8.2	Manfaat <i>Total Quality Management</i>	33
2.1.8.3	Strategi Penerapan <i>Total Quality Management</i>	34
2.1.8.4	Indikator <i>Total Quality Management</i>	36
2.1.9	Pengertian Promosi jabatan	38
2.1.9.1	Tujuan Promosi jabatan.....	38
2.1.9.2	Asas – Asas Promosi jabatan.....	40
2.1.9.3	Jenis – Jenis Promosi Jabatan.....	40
2.1.9.4	Indikator – Indikator Promosi Jabatan	41
2.1.10	Hubungan Antar Variabel.....	42
2.1.10.1	Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawa.	42
2.1.10.2	Hubungan <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	44
2.1.10.3	Hubungan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan	45
2.2	Penelitian Terdahulu	46
2.3	Kerangka konseptual.....	52
2.4	Hipotesis	53
BAB III METODE PENELITIAN		54
3.1	Kerangka Proses Berpikir	54
3.2	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	56
3.2.1	Variabel Bebas.....	56

3.2.1.1	Gaya Kepemimpinan (X_1)	57
3.2.1.2	<i>Total Quality Management</i> (X_2)	58
3.2.1.3	Promosi Jabatan (X_3)	61
3.2.2	Variabel Terikat	62
3.2.2.1	Kinerja Karyawan	62
3.2.3	Pengukuran Variabel	64
3.2.4	Desain Instrumen Penelitian	65
3.3	Teknik Penelitian Sampel	66
3.3.1	Populasi	66
3.3.2	Sampel	67
3.4	Lokasi dan Waktu Penelitian	67
3.5	Teknik Pengumpulan Data	68
3.5.1	Jenis Data	68
3.5.2	Pengumpulan Data	68
3.6	Pengujian Data	69
3.6.1	Uji Validitas	69
3.6.2	Uji Realibilitas	70
3.7	Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	71
3.7.1	Teknik Analisis Regresi Linier Berganda	71
3.7.2	Uji Hipotesis	72
3.7.2.1	Uji t (Uji Parsial)	72
3.7.2.2	Uji F (Uji Simultan)	73
3.7.2.3	Uji Dominan	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		77
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	77
4.1.1	Sejarah Perusahaan	77
4.1.2	Visi & Misi Perusahaan	82
4.1.3	Struktur Organisasi	82
4.2	Data dan Deskripsi Hasil Penelitian	84
4.2.1	Karakteristik Responden	84
4.2.2	Deskripsi Hasil Penelitian	86

4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis	88
4.3.1 Uji Validitas.....	88
4.3.2 Uji Reliabilitas	90
4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda	91
4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi	93
4.3.5 Uji Hipotesis	94
4.3.5.1 Uji t (Uji Parsial)	94
4.3.5.2 Uji F (Uji Simultan)	96
4.3.5.3 Uji Dominan	97
4.4 Pembahasan.....	98
4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan..	98
4.4.2 Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan	100
4.4.3 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan	101
4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), <i>Total Quality Management</i> (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	102
4.4.5 Variabel Bebas yang Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan	104
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	107
5.1 Kesimpulan	107
5.2 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA.....	114
LAMPIRAN.....	117

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu Dan Saat Ini	51
Tabel 3. 1 Skala Likert	64
Tabel 3. 2 Desain Instrumen Penelitian	65
Tabel 3. 3 Populasi di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya	67
Tabel 4. 1 Karakteristik Usia di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya	84
Tabel 4. 2 Karakteristik Jenis Kelamin di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya	85
Tabel 4. 3 Karakteristik Pendidikan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya	85
Tabel 4. 4 Statistik Deskriptif	86
Tabel 4. 5 Uji Validitas	89
Tabel 4. 6 Uji Reliabilitas	90
Tabel 4. 7 Analisis Regresi Linier Berganda	91
Tabel 4. 8 Koefisien Korelasi Berganda (R)	93
Tabel 4. 9 Hasil Uji t (Parsial)	94
Tabel 4. 10 Hasil Uji F (Simultan)	96
Tabel 4. 11 Hasil Uji Dominan	97

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	52
Gambar 3. 1 Kerangka Proses Berpikir.....	54
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Wismilak Group	82
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner.....	117
Lampiran 2 Data Kuesioner	120
Lampiran 3 Uji Validitas.....	130
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	132
Lampiran 5 Uji Regresi Linier Berganda, Uji F, dan Uji t	134
Lampiran 6 Surat Ijin Penelitian	141
Lampiran 7 Berita Acara Revisi Skripsi	142
Lampiran 8 Kartu Bimbingan Skripsi	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di zaman modern saat ini kondisi pasar global seluruh dunia mengalami perubahan pola pikir kehidupan masyarakat untuk mencapai atau memenuhi kebutuhan sehari-harinya. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi semakin terlihat keberadaannya sehingga manusia dapat dipandang sebagai aset terpenting dari berbagai sumber daya dalam organisasi atau perusahaan. Posisi manusia dalam organisasi atau perusahaan melebihi sumber daya yang lainnya seperti material, metode, uang, mesin dan pasar. Sehingga, Lijan Poltak Sinambela (2021:7), memberikan pandangan tentang manajemen sumber daya manusia yaitu “sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun”.

Sekarang ini seluruh negara di Wilayah Asia Tenggara (ASEAN) bersepakat untuk mengembangkan suatu kawasan yang berintegritas dengan membentuk suatu komunitas yang terbuka, damai, stabil dan sejahtera, saling peduli dan diikat dalam kemitraan yang dinamis. Negara-negara yang berada di Wilayah Asia Tenggara berada di era penerapan MEA atau Masyarakat Ekonomi Asean (*Asean Economic Community*) yang mulai diberlakukan sejak Januari 2016. Dengan adanya Masyarakat Ekonomi Asean bertujuan menciptakan pasar tunggal dan basis

produksi yang stabil, berdaya saing tinggi, makmur dan secara ekonomi terintegritasi menggunakan regulasi efektif untuk investasi dan perdagangan. Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) akan dirasakan kemudahan dalam perdagangan investasi, pengelolaan tenaga kerja dan pendistribusian barang sumber daya manusia kita memiliki peluang yang sangat terbuka untuk memilih dan bekerja pada negara ASEAN mana saja asalkan memiliki keahlian, kompetensi dan bersertifikasi sebaliknya sumber daya manusia dari negara ASEAN lainnya memiliki peluang untuk bekerja di negara kita. Untuk dapat berkompetisi, kuncinya adalah sumber daya manusia harus berpengetahuan, terampil dan berkompeten. Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:3), “pengertian MSDM adalah mengelola manusia, sumber daya manusia adalah yang terpenting dan sangat menentukan dari seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta”.

Berdasarkan Menteri Perencanaan Pembangunan Nasional (PPN) atau Kepala Bappenas Suharso Monoarfa mengatakan daya saing Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia masih tertinggal dan berada di urutan ke 50 dari 141 negara pada tahun 2019, masih dibawah Malaysia dan Thailand. Jumlah Penduduk Indonesia pada tahun 2020 sebanyak 270.203.917 jiwa. Jumlah penduduk tersebut terdiri dari 136.661.899 jiwa laki-laki dan 133.542.018 untuk penduduk perempuan Dari hasil Sensus Penduduk 2020 diketahui bahwa persentase penduduk usia produktif (15-64 tahun) di Indonesia mencapai 70,72 persen. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2010-2020), terjadi penambahan jumlah penduduk sebanyak 32,56 juta jiwa atau rata-rata sebanyak 3,26 juta setiap tahun. Dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir (2010-2020), terjadi penambahan jumlah penduduk sebanyak 32,56

juta jiwa atau rata-rata sebanyak 3,26 juta setiap tahun. Sementara laju pertumbuhan penduduk Indonesia sebesar 1,25 persen per tahun. Menurut Suryani and Foeh (2019:3), mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan “sistem dan proses yang terstruktur sangat penting yang harus dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan yang disusun baik jangka pendek, menengah atau jangka panjang oleh manajemen sumber daya manusia haruslah berorientasi atau sesuai dengan tujuan organisasi. Jangan sampai tujuan dibuat berlawanan atau tidak sesuai, yang pada gilirannya mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaannya”.

Menurut Suryani and Foeh (2019:88), kinerja karyawan merupakan sebuah proses untuk mendapatkan hasil kerja maksimal karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya memastikan proses yang terjadi sesuai dengan rencana yang dibuat, aktivitas karyawan sesuai yang diharapkan, pengelolaan karyawan melalui program pengembangan dan merubah perilaku kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas. Adapun menurut Reza Nurul Ichsan dan Lukman Nasution (2020:460), dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan” mereka menyatakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini dapat dilihat dari kinerja kerja karyawan dalam bekerja, untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu”.

Kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dapat dikatakan cukup baik, akan tetapi disetiap organisasi atau perusahaan akan selalu melakukan perbaikan demi memperbaiki atau perbaikan secara berkesinambungan dalam segala hal terutama dalam segi perbaikan kualitas kinerja karyawan, PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya perlu adanya peninjauan ulang atau evaluasi demi perbaikan organisasi di perusahaan secara terus menerus sampai perusahaan dapat lebih baik dari sebelumnya, dikarenakan kinerja karyawan terkadang masih menurun dengan adanya pemimpin yang sewenang-wenang, sistem manajemen yang belum tertata dan promosi jabatan yang terkadang masih memandang dari orang-orang terdekat, bukan melihat hasil dari kinerja yang bagus. Oleh karena itu peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kontribusi sumber daya manusia atau hasil yang didapatkan dengan cara melakukan penilaian atau evaluasi kinerja karyawan (prestasi kerja) dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia, dengan cara melakukan penilaian kinerja karyawan melalui tugas atau tanggung jawab yang diberikan dalam kurun waktu tertentu dalam satu periode, agar kinerja karyawan dapat selalu meningkat.

Gaya kepemimpinan disuatu perusahaan atau organisasi memang seharusnya ada diantara beberapa kebutuhan lainnya. Menurut Diana Hertanti (2019:132), “gaya kepemimpinan seseorang dapat membedakan setiap karakteristik suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang dinamis dan efektif, dengan memahami teori kepemimpinan, seorang pemimpin akan dapat meningkatkan pemahaman terhadap individunya, mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya, serta dapat meningkatkan kualitas untuk mengarahkan dan

mengendalikan para bawahannya”. Sedangkan dalam penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Enny Istanti & Aisyah (2022:42), yang berjudul “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya” mereka berpendapat “gaya kepemimpinan adalah sikap atau cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya agar mampu bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun organisasi.”

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu elemen penting bagi suatu pertumbuhan perusahaan, gaya kepemimpinan yang ada di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dapat dikatakan belum baik dikarenakan masih ada pemimpin yang sewenang-wenang memberikan tugas padahal bukan termasuk pekerjaannya, pemimpin dalam perusahaan tidak mau menerima pendapat dari bawahannya dan masih ada miskomunikasi dalam memberikan tugas kepada bawahannya. Berdasarkan uraian diatas tentang gaya kepemimpinan, penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana caranya seorang pemimpin dapat mempengaruhi, mengarahkan dan menunjukkan kemampuannya agar suatu tujuan perusahaan atau organisasi dapat terwujud sesuai dengan yang direncanakan.

Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menurut Diana Hertanti (2020:133), gaya kepemimpinan seseorang dapat membedakan setiap karakteristik setiap karyawan, sehingga dalam peningkatan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan sangat diperlukan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penentu bagi penentuan peningkatan kerja dan penurunan kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Enny Istanti and Aisyah (2022), penelitian yang berjudul

“Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya” mereka berpendapat “gaya kepemimpinan adalah sikap atau cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya agar mampu bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun organisasi.” Dari teoritik dan empirik, PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam menerapkan gaya kepemimpinan, masih ada pemimpin yang sewenang-wenang memberikan tugas padahal bukan termasuk pekerjaannya, pemimpin dalam perusahaan tidak mau menerima pendapat dari bawahannya dan masih ada miskomunikasi dalam memberikan tugas kepada bawahannya. Agar kinerja karyawan yang ada dalam perusahaan dapat berkembang. Gaya kepemimpinan kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Dari uraian diatas tentang gaya kepemimpinan penulis dapat menyimpulkan bahwa hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah suatu cara bagaimana caranya seorang pemimpin dapat mempengaruhi, mengarahkan dan menunjukkan kemampuannya agar kinerja karyawan disuatu perusahaan atau organisasi dapat terwujud sesuai dengan yang direncanakan. oleh karena itu terlihat jelas bahwa dalam setiap perusahaan membutuhkan gaya kepemimpinan yang efektif sebab dalam hal ini selain bergantung pada keandalan dan kemampuan para karyawan.

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam perusahaan atau organisasi yaitu jaminan kualitas atau *Total Quality Management* dan adanya unsur tenaga kerja didalamnya, hal ini digunakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Menurut Rz Abdul Aziz (2019:9), mengatakan bahwa “*Total Quality Management (TQM)* merupakan pendekatan terpadu untuk memperbaiki organisasi secara keseluruhan yang berorientasi berdasarkan kinerja yang jangka panjang. *Total Quality Management (TQM)* merupakan manajemen yang komprehensif dengan serangkaian praktik yang berfokus pada kepuasan pelanggan, memenuhi persyaratan pelanggan, keterlibatan karyawan, kerja tim, *benchmarking*, manajemen kualitas pemasok dan hubungan dengan mereka, pendidikan dan pelatihan dan pengakuan dan penghargaan”. Sedangkan dalam penelitian Asrul Sapton, Aftoni Sutanto dan Abdul Choliq Hidayat (2020:5), yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)” mengatakan “*Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen”.

Dalam perusahaan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam penerapan *Total Quality Management* atau manajemen mutu sudah berjalan tetapi dapat dinilai kurang maksimal dikarenakan masih kurangnya kerja sama antar divisi, sehingga sering terjadi perselisihan atau kesalahpahaman. Di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawannya juga belum bisa dikatakan maksimal, karena dalam mengembangkan kompetensi atau pelatihan, dilakukan tidak merata diantara karyawan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan atau organisasi karena terlibatnya Sumber daya manusia atau karyawan dalam segala aspek pengambilan keputusan, dalam

manajemen mutu atau *Total Quality Management* sangat berperan dalam perbaikan organisasi dalam perusahaan karena *Total Quality Management* dapat memadukan fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan seluruh orang terlibat dalam sebuah sudut pandang yang dibangun berdasarkan kualitas, kerja sama, produktivitas dan kepuasan konsumen.

Adapun penjelasan hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan, menurut Aziz (2019:7), Penerapan *Total Quality Management (TQM)* di UMKM memerlukan pemahaman tentang budaya organisasi yang mereka anut. Penyesuaian budaya yang dapat mendukung penerapan TQM serta penyesuaian terhadap cara kerja baru memerlukan proses pelatihan dan pembelajaran yang berkelanjutan sehingga kinerja karyawan dapat memuaskan. Manajemen puncak UMKM dapat menginisiasi tentang konsep peningkatan kualitas dan menjadikan kualitas keterlibatan pemberdayaan kinerja karyawan. Dalam penelitian Asrul Sapton, Aftoni Sutanto dan Abdul Choliq Hidayat (2020:5), yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)” mengatakan “*Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen. Sehingga kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat menjadi lebih baik”. Dari teoritik dan empirik tersebut Dalam perusahaan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam penerapan *Total Quality Management* atau manajemen mutu sudah berjalan tetapi dapat dinilai kurang maksimal dikarenakan masih kurangnya kerja sama antar divisi, sehingga sering terjadi perselisihan atau kesalahpahaman. Di PT. Wismilak

Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam meningkatkan kualitas kinerja karyawannya juga belum bisa dikatakan maksimal, karena dalam mengembangkan kompetensi atau pelatihan, dilakukan tidak merata diantara karyawan. Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *Total Quality Management* merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan atau organisasi karena terlibatnya sumber daya manusia atau karyawan dalam segala aspek pengambilan keputusan, dalam manajemen mutu atau *Total Quality Management* sangat berperan dalam perbaikan organisasi dalam perusahaan karena *Total Quality Management* dapat memadukan fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan seluruh orang terlibat dalam sebuah sudut pandang yang dibangun berdasarkan kualitas, kerja sama, produktivitas dan kepuasan konsumen.

Sebagai perusahaan yang ingin mensejahterahkan karyawannya, promosi jabatan juga sangat dibutuhkan oleh karyawan guna untuk motivasi setiap kerjaan atau tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan. Adapun teori menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:84), tentang promosi jabatan yaitu “promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi”. Sedangkan dalam penelitian ilmiah yang dilakukan oleh Reza Nurul Ichsan; Lukman Nasution (2020:460), dalam judul

Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan, berpendapat bahwa “salah satu bentuk penghargaan perusahaan terhadap para karyawannya adalah dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini dilakukan guna memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan berusaha untuk melakukan inovasi-inovasi bagi para karyawannya sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien serta tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan”.

Berdasarkan penjelasan diatas, PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya telah melakukan promosi jabatan terhadap karyawannya, untuk beberapa tahun terakhir sempat tidak melakukan promosi jabatan, dikarenakan pendapatan perusahaan belum mencapai target yang sudah direncanakan, PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya memberikan promosi jabatan sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan yang telah berkontribusi secara maksimal, dalam promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, masih ada indikasi yang menjadi permasalahan yaitu orang terdekat dari atasan, masih ada karyawan yang tidak kompeten tetapi jabatannya sudah dipromosikan. Hal itu membuat kecemburuan sosial antar pegawai. Berdasarkan penjelasan dari definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan salah satu penyebab agar karyawan atau pegawai dapat tetap bersemangat dalam bekerja dan berkontribusi aktif pada perusahaan sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan yang lebih dari para karyawan yang berlomba-lomba dipromosikan jabatannya.

Hubungan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:84), Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan kinerja

yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial. Dalam penelitian yang dilakukan Reza Nurul Ichsan; Lukman Nasution (2020:460), dalam judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan, berpendapat bahwa “Salah satu bentuk penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawannya adalah dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini dilakukan guna memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan berusaha untuk melakukan inovasi-inovasi bagi para karyawannya sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien serta tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan”.

Dari uraian diatas peneliti beranggapan bahwa salah satu hubungan antar variabel yang bisa menjadikan kinerja karyawan menjadi meningkat, dikarenakan seorang karyawan memandang promosi jabatan sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain. Hal ini disebabkan karena promosi jabatan bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama dan akan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat dengan promosi jabatan yang direncanakan diberikan kepada karyawan. Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, dalam penelitian ini peneliti mengambil judul “PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN, *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*, DAN PROMOSI JABATAN (STUDI KASUS DI PT. WISMILAK INTI MAKMUR, TBK. SURABAYA)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya ?
- b. Apakah variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya ?
- c. Manakah di antara variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi Jabatan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya ?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dari rumusan masalah, hasil dari penelitian memperoleh pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- b. Untuk menguji dan menganalisis apakah variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

- c. Untuk menguji dan menganalisis di antara variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi Jabatan yang berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah disebutkan diatas, maka peneliti berharap penelitian ini dapat memiliki manfaat pada beberapa pihak yaitu sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu digunakan sebagai berkembangnya ilmu pengetahuan dan menambah informasi untuk penulis dan masyarakat tentang pengaruh gaya kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan.

- b. Ilmiah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu atau menjadi referensi sebagai bahan perbandingan antara teori yang diterima di kuliah dengan penerapan sebenarnya dalam perusahaan.

- c. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan dan pengetahuan pengembangan bagi perusahaan agar lebih memahami kondisi karyawannya.

- d. Universitas Bhayangkara Surabaya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan dalam berbagai penelitian terutama yang berkaitan dengan masalah Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* dan Promosi

jabatan terhadap Kinerja Karyawan dan juga diharapkan dapat menambah ragam penelitian pada kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.5 Sistematika Penulisan

Adapun untuk memberikan gambaran awal tentang penelitian ini secara garis besar, terdapat elemen yang ada dalam sistematika adalah latar belakang, tujuan, rumusan masalah, manfaat penelitian, asumsi penelitian, hipotesis dan kajian. Maka disusun sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual serta hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini membahas kerangka berfikir, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, unit analisis teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas tentang deskripsi obyek penelitian yang berisi tentang sejarah singkat perusahaan, struktur perusahaan, analisa hasil penelitian dan pembahasan hipotesis.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang diperoleh dari pembahasan selama penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori secara umum dapat diartikan sebagai pernyataan yang disusun secara sistematis dan memiliki variabel yang kuat. Landasan teori secara isi memuat teori-teori dan hasil penelitian, dimana teori dan hasil penelitian yang digunakan ini, digunakan sebagai kerangka teori peneliti untuk menyelesaikan penelitian. Selain itu, landasan teori juga acapkali diklaim jadi bagian paling krusial asal sebuah penelitian yang memuat perihal aneka macam teori serta aneka macam yang akan terjadi penelitian yang berasal asal studi kepustakaan yang mempunyai fungsi menjadi kerangka teori buat merampungkan pekerjaan yaitu penelitian. Setidaknya penelitian teoritis dapat menjadi struktur paling dominan kedua setelah hasil penelitian itu sendiri.

2.1.1 Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah bagi beberapa orang yang memiliki tujuan yang sama. Organisasi juga dibuat sebagai wadah bagi orang-orang yang berkumpul dan bekerja sama secara rasional serta sistematis. Menurut Herry Krisnadi, Suryono Efendi, dan Edi Sugiono (2019:2), Organisasi merupakan sekelompok orang yang diatur sedemikian rupa dalam upaya mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu wadah bagi sekelompok orang untuk bekerja bersama agar dapat mencapai tujuan bersama. Berdasarkan definisi tersebut, organisasi dapat dibagi dalam beberapa unsur, yakni adanya dua atau lebih orang, tujuan bersama dan kerja sama. Dalam pengertian yang lebih luas, organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut.

- a. Organisasi Memiliki Tujuan Wujud daripada tujuan dicerminkan oleh adanya sasaran. Secara umum tujuan organisasi atau perusahaan adalah menaikkan nilai perusahaan. Ukuran nilai perusahaan adalah dicerminkan oleh meningkatnya harga saham perusahaan tersebut di pasar. Untuk mencapai nilai perusahaan yang meningkat, maka sasaran perusahaan adalah meningkatkan keuntungan, dan mencapai tingkat pertumbuhan.
- b. Terdapat Orang-Orang Organisasi haruslah terdiri dari dua atau lebih orang yang memiliki kesamaan kepentingan serta bekerjasama untuk memenuhi kepentingannya. Orang-orang yang dimaksudkan disini terdiri dari orang yang berfungsi mempengaruhi, dan orang yang dapat dipengaruhi. Orang yang berfungsi mempengaruhi biasanya disebut sebagai pemimpin atau manajer, sedangkan yang dipengaruhi adalah mereka yang bekerja sebagai bawahan atau karyawan.
- c. Memiliki Struktur Organisasi perlu memiliki struktur agar organisasi dapat melaksanakan kegiatannya dengan efektif, karena struktur mencerminkan rantai komando dan perintah kepada siapa tugas diberikan dan kepada siapa penerima tugas akan melapor. Struktur organisasi sering disebut sebagai mekanisme atau pola hubungan diantara orang – orang yang mempunyai kedudukan atau posisi tertentu, tugas kewajiban, serta wewenangnya.
- d. Sistem dan Prosedur Organisasi juga harus memiliki sistem dan prosedur standar dalam menjalankan kegiatannya. Sistem dan prosedur menggambarkan bahwa sebuah organisasi diatur berdasarkan aturan – aturan yang ditetapkan bersama, misalnya bagaimana cara kerja, cara menarik karyawan, bentuk – bentuk pelaporan dan lain sebagainya.

2.1.2 Perilaku Organisasi

Menurut Dicky Wisnu (2019:16), Perilaku organisasi adalah hasil dari desain-desain dan prinsip-prinsip operasinya. Dari dalam, desain organisasi menekankan pada kelompok kerja dan individu untuk bersikap sebagaimana mestinya. Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dari luar, desain tersebut menyebabkan anggota organisasi dapat mengamati dan memahami lingkungan secara berbeda. Sedangkan menurut Muslichah Erma Widiani (2020:104), Perilaku organisasi adalah sekumpulan logika dari perilaku individu, perilaku kelompok yang berinteraksi dan aktifitas dalam kelompok.

- a. Kelompok dari sisi persepsi suatu kumpulan individu dianggap sebagai suatu kelompok, jika setiap anggotanya memperhatikan hubungan mereka dengan lainnya.
- b. Kelompok dari sisi organisasi suatu sistem yang terorganisir terdiri dari dua atau lebih individu yang saling berhubungan sehingga mempunyai beberapa fungsi standar dari hubungan diantara anggotanya dan mempunyai norma-norma yang mengatur fungsi kelompok dan masing-masing anggota.
- c. Kelompok dari sisi motivasi kelompok yang gagal membantu anggotanya dalam memenuhi kebutuhan mereka akan mengganggu semangat mereka.

- d. Kelompok dari sisi interaksi beberapa teori menyatakan bahwa interaksi dalam bentuk interpedensi adalah inti dari “pengelompokan”. Kita maksudkan kelompok dari sejumlah orang yang berkomunikasi satu dengan yang lain dalam jumlah yang tidak terlalu banyak sehingga masing-masing orang dapat berkomunikasi dengan seluruhnya.

2.1.3 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu seni atau prinsip yang berkaitan dengan pengorganisasian, seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Kata 'manajemen' berasal dari bahasa Inggris yakni '*manage*' yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan dan memimpin. Istilah manajemen tersebut biasanya diidentikkan dengan dunia bisnis dan perkantoran. Manajemen sangat dibutuhkan agar tujuan pribadi atau organisasi bisa tercapai. Menurut Diana Hertanti (2019:26), “manajemen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengendalian, kepemimpinan dan pengawasan”. Sedangkan menurut Firmansyah & Mahardhika (2018:4), “manajemen merupakan karya seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

2.1.4 Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, Sumber Daya Manusia (SDM) berupa

manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Menurut Dewi & Harjoyo (2019:3), Sumber daya manusia merupakan semua kekuatan atau potensi atau apa-apa yang dimiliki manusia, seperti: akal budi, perasaan kasih sayang, keinginan untuk bebas merdeka, perasaan sosial, bakat berkomunikasi dengan pihak lain, memiliki cipta, rasa, karsa dan karya. Menurut Sholiha (2020:10), dalam judul “Pengaruh Motivasi kerja, Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Bongkar Muat Andalas Ogan Komering Ilir” Sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat di butuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu perusahaan dan proses pengambilan keputusan. Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya.

2.1.5 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Lijan Poltak Sinambela, Suryani, and Damayanti (2021:7), memberikan pandangan tentang manajemen sumber daya manusia yaitu “sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain pekerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompensasi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun”. Menurut Sule and Saefullah (2019:10), mendefinisikan “manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk

memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi perusahaan yang kita jalankan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah”.

2.1.6 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan perkembangan bisnis perusahaan adalah wujud performa atau kinerja. Karyawan memiliki peranan yang sangat penting pada kesuksesan dan perkembangan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan harus bisa memantau kinerja setiap karyawannya apakah mereka sudah mampu menjalankan tugas dan juga kewajibannya dengan baik sesuai harapan ataukah tidak. Kinerja karyawan menurut Suryani and Foeh (2019:88) “kinerja karyawan merupakan sebuah proses untuk mendapatkan hasil kerja maksimal karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya memastikan proses yang terjadi sesuai dengan rencana yang dibuat, aktivitas karyawan sesuai yang diharapkan, pengelolaan karyawan melalui program pengembangan dan merubah perilaku kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas”. Adapun menurut Ichsan and Nasution (2020:460) dalam judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan” menyatakan bahwa “Kinerja karyawan merupakan hal yang merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini dapat dilihat dari kinerja kerja karyawan dalam bekerja, untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada

hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu”. Menurut Ardiana, Sutopo, and Enny Istanti (2021:91), Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta diterapkan secara bersama-sama untuk dijadikan sebagai acuan. Afandi (2018:83), mengatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

2.1.6.1 Pengertian Evaluasi Kinerja

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:128), “Evaluasi kinerja merupakan alat untuk melihat seberapa tingkat produktivitas setiap pegawai, bisakah mereka terus bekerja dengan meningkatkan kompetensinya, atau jika perlu haruskah mereka diberhentikan dan dilakukan pemutusan hubungan kerja”. Dalam penelitian Putri, Rogahang, and Mukuan (2021:484), dalam judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Evaluasi Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan *Hypermart Manado Town Square*” mengatakan bahwa “Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu”.

2.1.6.2 Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:128), tujuan yaitu untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dalam kegiatan.

Tujuan lainnya yaitu untuk memberikan objektivitas pengamatan terhadap perilaku hasil dan untuk mengetahui kemampuan dan menentukan kelayakan. Terakhir, untuk memberikan umpan balik. Secara spesifik tujuan dari evaluasi kinerja karyawan yang dijelaskan dalam bukunya bahwa:

- a. Evaluasi harus memainkan peran yang terintegrasi dalam proses manajemen dan kepemimpinan. Jika seorang manajer menerjemahkan tujuan strategis ke dalam tujuan yang spesifik, kemudian ia melatih pegawai yang dipersiapkan untuk mencapai tujuan spesifik ini.
- b. Evaluasi memungkinkan atasan (manajer) dan bawahan (pegawai) untuk menyusun rencana bersama, mengoreksi kesalahan bersama, memperbaiki kesalahan bersama, mengoreksi kesalahan bersama dan menegaskan hal-hal yang benar secara bersama.
- c. Evaluasi harus melayani tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memperhatikan kekuatan dan kekurangannya. Hal ini dilakukan karena evaluasi selalu berdampak untuk membuat keputusan pada pengembangan karier pegawai.

2.1.6.3 Metode Evaluasi Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:131), Metode evaluasi kinerja terdiri dari berbagai metode untuk mengukur kinerja pegawai diuraikan sebagai berikut:

- a. *Rating Scale*, Metode ini indikator kinerja pegawai dikemukakan beserta definisi singkat pada responden untuk memilih jawaban atau pilihan yang paling tepat. Deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka.

- b. *Checklist*, Metode ini memberi kesempatan untuk memberikan tanda centang. Skala bertingkat merupakan angket khusus, yaitu memberikan pilihan kepada pegawai untuk berpikir alternatif dalam kondisi bergradasi dari tingkat paling rendah sampai paling tinggi.
- c. *Freedom Essay*, Metode ini penilai membuat karangan berkenaan dengan pegawai yang dinilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk melukiskan kinerja ternilai secara terperinci. Pada model ini, sistem evaluasi kinerja menentukan indikator-indikator kinerja yang harus dinilai dan definisi operasional setiap indikator.
- d. *Assessment Centre*, Metode ini dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus yang berasal dari luar dan dari dalam. Penilai cara ini akan lebih objektif karena setiap pegawai dinilai oleh tim.
- e. *Penilai Diri (Self Appraisal)*, Metode penilaian diri yaitu penilaian yang dilakukan oleh dirinya sendiri untuk melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka.
- f. *Management by Objective*, Manajemen berdasarkan sasaran yaitu melakukan penilaian yang disepakati secara berkala oleh supervisor dan pegawai untuk melihat target yang ditentukan. Pada sistem MBO tim manajemen puncak mendefinisikan sasaran strategis organisasi untuk tahun mendatang. Sasaran-sasaran tersebut diteruskan kelapisan manajemen berikutnya dan menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai organisasi agar dapat mencapai tujuannya.

2.1.6.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:89), kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa indikator dalam penerapannya yaitu:

- a. Kuantitas hasil kerja. Kualitas pekerjaan, ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
- b. Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Menunjukkan waktu yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- c. Disiplin kerja. Menunjukkan sikap pegawai dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja di organisasi tanpa merugikan dirinya, orang lain atau lingkungannya.
- d. Inisiatif. Menunjukkan apresiasi seseorang terhadap pekerjaan dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.
- e. Ketelitian. Ketelitian pada dasarnya merupakan ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan. Ketelitian menunjukan gerakan yang memerlukan pengawasan terus-menerus.
- f. Kepemimpinan. Menunjukkan sebuah kekuatan atau kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Sikap tersebut digunakan ketika memimpin.
- g. Kejujuran. Menunjukkan perbuatan dan perkataan. Keinginan untuk jujur menyebabkan seorang selalu dapat dipercaya dalam tindakan, ucapan dan aksi nyata setiap hari.
- h. Kreativitas. Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan (*concept*) baru atau hubungan baru antara gagasan dan anggitan yang sudah ada.

2.1.7 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Karyawan memegang peran penting dalam menjalankan segala aktivitas perusahaan agar dapat berkembang mempertahankan kelangsungan hidup

perusahaan. Untuk menciptakan sumber daya manusia yang handal membutuhkan pengelolaan yang baik supaya kinerja karyawan bisa lebih optimal. Pemimpin memegang kunci untuk mengendalikan sebuah perusahaan. Menurut Dewi dan Harjoyo (2019:110), “Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pengaruh yang menentukan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menentukan dan implementasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sehingga memungkinkan terciptalah hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ataupun bawahan dengan bawahan dan suasana kerja yang kondusif.”

Adapun teori menurut Hertanti (2019:132), “gaya kepemimpinan seseorang dapat membedakan setiap karakteristik suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan sangat membutuhkan gaya kepemimpinan yang dinamis dan efektif. Dengan memahami teori kepemimpinan, seorang pemimpin akan dapat meningkatkan pemahaman terhadap individunya, mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada pada dirinya, serta dapat meningkatkan kualitas untuk mengarahkan dan mengendalikan para bawahannya”. Menurut Enny Istanti and Aisyah (2022:42), dalam penelitian yang berjudul “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya” mereka berpendapat “gaya kepemimpinan adalah sikap atau cara pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya agar mampu bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan maupun organisasi.”

2.1.7.1 Sifat - Sifat Kepemimpinan

Menurut Dewi and Harjoyo (2019:111), dalam bukunya menjelaskan beberapa sifat-sifat kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Berpandangan jauh ke depan, pemimpin mempunyai pandangan jauh kedepan yaitu mempelajari kegiatan yang dibuat sekarang dan resiko apa saja yang akan dihadapi maupun kegiatan yang akan dilakukan bulan atau tahun depan serta resiko atau masalah yang akan dihadapi akan datang.
- b. Menguasai perubahan, pemimpin membuat suatu perubahan terhadap kegiatan kepemimpinannya selalu mengevaluasi kegiatan yang dibuat apabila telah dianggap kurang baik bagi anggota karyawan, maka harus diubah dengan kegiatan baru yang sesuai dengan perkembangan yang ada diluar perusahaan.
- c. Desain organisasi, organisasi merupakan sesuatu hal yang harus ada dalam perusahaan karena wujud dari kerja sama kelompok. Maka dari itu pemimpin harus dapat merancang organisasi yang tepat dengan menempatkan posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing anggota karyawan.
- d. Akhlak yang terpuji, pemimpin adalah orang yang adil, jujur, toleran, terpercaya, peduli, terbuka, loyal dan berkomitmen terhadap tradisi masa lalu yang terbaik akibatnya karyawan akan menghargai dan mengikuti sifat-sifat pemimpin seperti ini karena pemimpin adalah contoh bagi orang yang mengikutinya.

2.1.7.2 Tugas – Tugas Kepemimpinan

Menurut Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo (2019:112), dalam bukunya menjelaskan beberapa tugas-tugas kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Sebagai konselor. Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dalam membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini maka pekerjaan konselor disebut sebagai

konseling. Dengan pemberian konseling kepada SDM, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya. Dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut. Pada kenyataannya, tidak semua SDM memiliki keahlian memberikan konseling. Namun tugas ini harus dilaksanakan oleh pemimpin SDM yang biasanya menjadi orang pertama yang menjadi tempat bertanya bagi para karyawan. Ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang konselor, yaitu:

1. Memiliki kesadaran diri yang tinggi.
 2. Mempunyai sikap yang cocok antara kata dan perbuatan.
 3. Menghormati orang lain.
 4. Bersikap jujur.
- b. Sebagai instruktur. Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan berperan sebagai guru yang bijaksana yang memungkinkan karyawan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberitahu oleh atasannya.
- c. Memimpin rapat. Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat dan biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari. Seorang pemimpin rapat merupakan motor penggerak suatu rapat. Apakah rapat akan berhasil atau tidak amat ditentukan

oleh pemimpin rapat itu sendiri. Oleh sebab itu, peran seorang pemimpin rapat dalam membimbing dan menggerakkan sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu, ia harus bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai mengambil keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh peserta rapat.

- d. Mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis. Dikatakan berat karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.
- e. Mendelegasikan wewenang. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan dan menghindari dari birokratis. Dalam pendelegasian wewenang tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi.

2.1.7.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Dewi and Harjoyo (2019:112) dalam bukunya menjelaskan beberapa indikator gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

- a. Otokrasi (*Directing*), Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk

mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan oleh pemimpin.

- b. Pembinaan (*Coaching*), Gaya kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota dilibatkan untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.
- c. Demokrasi (*Supporting*), Kepemimpinan demokrasi ditandai dengan adanya suatu struktur yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif dan hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja. Menghargai kemampuan dirinya untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan kinerja, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri, kemudian gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.
- d. Kendali Bebas (*Delegating*). Merupakan model kepemimpinan yang paling harmonis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk

mencapai sasaran dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Menurut Veitzhal Rivai (2018: 53), mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

- a. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik.
 1. Membina kerjasama dengan bawahan.
 2. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
- b. Kemampuan yang efektivitas.
 1. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan.
 2. Menyelesaikan tugas tepat waktu.
- c. Kepemimpinan yang partisipatif.
 1. Pengambilan keputusan secara musyawarah.
 2. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
 1. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
 2. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang.
 1. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok.

2. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

2.1.8 Pengertian *Total Quality Management*

Menurut Aziz (2019:9) dalam bukunya mengatakan bahwa “*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan terpadu untuk memperbaiki organisasi secara keseluruhan yang berorientasi berdasarkan kinerja yang jangka panjang. *Total Quality Management* (TQM) merupakan manajemen yang komprehensif dengan serangkaian praktik yang berfokus pada kepuasan pelanggan, memenuhi persyaratan pelanggan, keterlibatan karyawan, kerja tim, *benchmarking*, manajemen kualitas pemasok dan hubungan dengan mereka, pendidikan dan pelatihan, dan pengakuan dan penghargaan”. Menurut Asrul Sapton, Aftoni Sutanto, and Abdul Choliq Hidayat (2020:5), dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”mengetakan bahwa “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan” mengatakan “ *Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen”.

Menurut Ibrahim and Rusdiana (2021:22), *Total Quality Management* dapat didefinisikan “sebagai suatu sistem manajemen yang melibatkan semua unsur kepegawaian di lingkungan suatu perusahaan baik sektor barang maupun sektor jasa yang bertujuan untuk meningkatkan mutu, efisiensi dan efektivitas produksi baik di lingkungan industri maupun institusi lainnya. TQM merupakan sebuah pendekatan praktis, juga strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang memfokuskan diri pada terpenuhinya ekspektasi pelanggan dengan melakukan

perbaikan terus menerus serta melibatkan seluruh sumber daya yang ada secara efektif dan efisien”.

2.1.8.1 Konsep *Total Quality Management*

Dalam buku yang ditulis oleh RZ Abdul Aziz (2019: 10), konsep manajemen kualitas harus dapat didefinisikan dengan jelas sebelum menjelaskan tentang konsep TQM. Manajemen kualitas diterapkan di seluruh dunia untuk mencapai perbaikan dalam efektivitas organisasi. Sejak diperkenalkan, konsep manajemen mutu telah diterapkan di banyak organisasi dari manufaktur ke industri lain termasuk lembaga pendidikan, organisasi kesehatan, masyarakat dan pemerintah jasa dan organisasi non-profit. Dalam ISO 8402, manajemen mutu adalah pendekatan manajemen organisasi yang berpusat pada kualitas (seperti perencanaan kualitas, kontrol kualitas, jaminan kualitas dan peningkatan kualitas), berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan sukses jangka panjang melalui kepuasan pelanggan dan manfaat bagi semua anggota organisasi dan masyarakat. *"The American Society"* untuk Kualitas menggambarkan TQM sebagai pendekatan manajemen untuk keberhasilan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan.

Total Quality Management (TQM) didasarkan pada partisipasi semua anggota organisasi ke arah peningkatan proses, produk, layanan dan budaya di mana mereka bekerja. Penyesuaian budaya perusahaan dan restrukturisasi organisasi merupakan strategi dan rencana dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Setiap organisasi harus mengambil langkah-langkah yang spesifik dalam mengadopsi prinsip TQM agar rencana penerapan TQM dapat berjalan dengan baik. Prinsip *Total Quality Management* (TQM) berbeda dengan pendekatan manajemen tradisional. *Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan

terpadu untuk memperbaiki organisasi secara keseluruhan yang berorientasi berdasarkan kinerja jangka panjang.

2.1.8.2 Manfaat *Total Quality Management*

Menurut Tatang Ibrahim dan Rusdiana (2021:181), dalam bukunya menjelaskan beberapa manfaat dalam *Total Quality Management*: Apabila program menjaga mutu dapat dilaksanakan, banyak manfaat yang akan diperoleh. Secara umum beberapa manfaat yang dimaksudkan adalah:

- a. Dapat lebih meningkatkan efektifitas pelayanan kesehatan.
- b. Peningkatan efektifitas yang dimaksud di sini erat hubungannya dengan dapat diselesaikannya masalah yang tepat dengan cara penyelesaian masalah yang benar. Karena dengan diselenggarakannya program menjaga mutu dapat diharapkan pemilihan masalah telah dilakukan secara tepat serta pemilihan dan pelaksanaan cara penyelesaian masalah telah dilakukan secara benar.
- c. Dapat lebih meningkatkan efesiensi pelayanan. Peningkatan efesiensi yang dimaksudkan disini erat hubungannya dengan dapat dicegahnya penyelenggaraan pelayanan yang berlebihan atau yang dibawah standar. Biaya tambahan karena pelayanan yang berlebihan atau karena harus mengatasi berbagai efek samping karena pelayanan yang dibawah standar akan dapat dicegah.
- d. Dapat lebih meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan. Yang dimaksud peningkatan penerimaan ini erat hubungannya dengan telah sesuaianya pelayanan kesehatan yang diselenggarakan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat sebagai pemakai jasa pelayanan. Apabila peningkatan penerimaan ini dapat diwujudkan, pada gilirannya pasti akan

berperan besar dalam turut meningkatkan derajat kesehatan masyarakat secara keseluruhan.

- e. Dapat melindungi pelaksana pelayanan dari kemungkinan munculnya gugatan hukum.

2.1.8.3 Strategi Penerapan *Total Quality Management*

Menurut Tatang Ibrahim dan Rusdiana (2021:40), dalam bukunya menjelaskan beberapa strategi penerapan *Total Quality Management*, yaitu:

- a. Untuk menjamin keberhasilan pengimplementasian TQM

Tidak semua perusahaan yang menerapkan TQM mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang baik. Menurut Soeharso Hardjosoedarmo dalam Tatang Ibrahim dan Rusdiana (2021:40), untuk menjamin keberhasilan pengimplementasian TQM dalam perusahaan maka perlu mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tanamkan satu falsafah kualitas pada proses ini manajemen dan karyawan harus memahami sepenuhnya bahwa untuk mencapai kelangsungan hidup organisasi secara berkesinambungan dalam iklim persaingan.
2. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu dari tahap pertama, maka CEO (*Chief Executive Officer*) harus mampu memberikan contoh baik dalam pola sikap, pola pikir, maupun pola tindak dan menunjukkan kepemimpinan yang teguh dalam gerakan mutu.
3. Adakan perubahan terhadap sistem yang lebih kondusif tahap ketiga adalah dengan melakukan evaluasi terhadap sistem dan prosedur yang ada dalam organisasi, apakah sistem tersebut masih kondusif dan konsisten terhadap kualitas total.

4. Didik, latih dan berdayakan (*empower*) seluruh karyawan setelah tahap pembenahan sistem dan prosedur dalam organisasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pelatihan tentang kualitas total kepada seluruh anggota organisasi, termasuk para manajer. Dalam pemberdayaan ini seluruh karyawan diberi kepercayaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisasikan diri ke dalam *self-managing teams* guna perbaikan proses dalam mencapai mutu produk atau jasa.

b. Untuk Pencapaian Mutu dalam TQM

Untuk bisa menghasilkan mutu, menurut Slamet dalam Tatang Ibrahim dan Rusdiana (2021:40), terdapat empat usaha mendasar yang harus dilakukan dalam suatu lembaga penghasil produk/jasa yang bermutu, yaitu:

1. Menciptakan situasi “menang-menang” (*win-win solution*) dan bukan situasi “kalah-menang” diantara pihak yang berkepentingan dengan lembaga penghasil produk tau jasa (*stakeholders*). Dalam hal ini terutama antara pimpinan atau pemilik lembaga harus terjadi kondisi yang saling menguntungkan satu sama lain dalam meraih mutu produk atau jasa.
2. Perlunya ditumbuh-kembangkan adanya motivasi intrinsik pada setiap orang yang terlibat dalam proses meraih mutu produk/jasa. Setiap orang harus tumbuh motivasi bahwa hasil kegiatannya mencapai mutu tertentu yang meningkat terus menerus, terutama sesuai dengan kebutuhan dan harapan pengguna/langganan.
3. Setiap pimpinan harus berorientasi pada proses dan hasil jangka panjang. Penerapan TQM bukanlah suatu proses perubahan jangka pendek, tetapi usaha jangka panjang yang konsisten dan terus menerus.

4. Dalam menggerakkan segala kemampuan lembaga untuk mencapai mutu yang ditetapkan, harus dikembangkan adanya kerjasama antar unsur-unsur pelaku proses mencapai hasil produksi/jasa. Janganlah diantara mereka terjadi persaingan yang mengganggu proses mencapai hasil mutu tersebut. Mereka adalah satu kesatuan yang harus bekerjasama dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain untuk menghasilkan produk/jasa yang bermutu sesuai yang diharapkan.

2.1.8.4 Indikator *Total Quality Management*

Menurut Tatang Ibrahim dan Rusdiana (2021:228), dalam bukunya menjelaskan beberapa Indikator dalam *Total Quality Management*:

- a. Fokus Pada Pelanggan. Dalam TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
- b. Obsesi Terhadap Kualitas. Dalam organisasi yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
- c. Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

- d. **Komitmen Jangka Panjang.** TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
- e. **Kerja Sama Tim (*Teamwork*).** Dalam organisasi yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya.
- f. **Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan.** Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Oleh karena itu, sistem yang sudah ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.
- g. **Pendidikan dan Pelatihan.** Dalam organisasi yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar tanpa mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
- h. **Kebebasan Yang Terkendali.** Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil. Kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dengan baik.

- i. Kesatuan Tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.
- j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM.

2.1.9 Pengertian Promosi jabatan

Setiap karyawan memiliki keinginan untuk selalu menjadi lebih baik, menduduki jabatan yang lebih tinggi, memperoleh upah atau gaji yang lebih tinggi dan lain sebagainya. Promosi jabatan adalah salah satu hal yang menjadi impian setiap karyawan. Karena dengan promosi jabatan, karyawan memperoleh hal-hal yang diinginkan. Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:84), mengatakan bahwa “Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya”. Pengertian promosi jabatan lainnya dikemukakan Hasibuan dalam Dewi and Harjono (2019:108), yaitu “Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walau tidak selalu demikian”.

2.1.9.1 Tujuan Promosi jabatan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:85), mengatakan bahwa ada beberapa tujuan dalam promosi jabatan sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal yang berdampak pada perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong bagi pelamar untuk melamar.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.1.9.2 Asas – Asas Promosi jabatan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:88), mengatakan bahwa Asas harus dituangkan dalam program promosi secara jelas. Asas-asas Promosi sebagai berikut:

- a. Kepercayaan. Promosi hendaknya berasaskan kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
- b. Keadilan. Promosi hendaknya berasaskan keadilan, penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.
- c. Formasi. Promosi harus berasaskan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.1.9.3 Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:87), ada beberapa jenis-jenis promosi jabatan yang dijelaskan dalam bukunya, sebagai berikut:

- a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*). karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

- b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*). Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.
- c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*). Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.
- d. Promosi Kering (*Dry Promotion*). Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.1.9.4 Indikator – Indikator Promosi Jabatan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:92), ada beberapa jenis-indikator promosi jabatan yang dijelaskan dalam bukunya, sebagai berikut:

- a. Kejujuran. Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya, tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.
- b. Disiplin. Disiplin karyawan sangat penting dan harus ada dalam komitmen setiap karyawan karena hanya dengan disiplin tersebut memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
- c. Prestasi Kerja. Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

- d. Kerja Sama. Karyawan dapat bekerja sama dengan harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.
- e. Kecakapan. Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatan tersebut dengan baik.
- f. Loyalitas. Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan.
- g. Kepemimpinan. Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.
- h. Komunikatif. Dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- i. Pendidikan. Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

2.1.10 Hubungan Antar Variabel

Hubungan antar variabel atau sering di kenal hubungan antar dua variabel yaitu variabel bebas dengan variabel terikat dengan simbol X dan Y biasanya dikaitkan dengan analisis hubungan kausal (hubungan sebab akibat).

2.1.10.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan menurut Diana Hertanti (2020:133), gaya kepemimpinan seseorang dapat membedakan setiap karakteristik setiap karyawan, sehingga dalam peningkatan kinerja karyawan, gaya kepemimpinan sangat diperlukan. Gaya kepemimpinan menjadi faktor penentu bagi penentuan peningkatan kerja dan penurunan kinerja karyawan. Dalam penelitian

yang dilakukan oleh Enny Istanti and Aisyah (2022:47), Gaya Kepemimpinan (X2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan ditunjukkan dari besarnya nilai thitung $8,650 > t_{tabel} = 2,019541$ dengan tingkat signifikansi $0,000 > 0,05$. Berarti variabel Gaya Kepemimpinan ini mendukung terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya dan hasil pengujiannya menyatakan menolak H_0 dan menerima H_1 . Dari penelitian tersebut juga menghasilkan Gaya Kepemimpinan (X2) memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* (Koefisien yang distandarkan) terbesar yaitu 0,379 dengan signifikansi $0,000 > 0,05$ dibandingkan dengan Budaya Organisasi (X1) dan Motivasi (X3) maka Gaya Kepemimpinan (X2) merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya. Yukl (dalam Budiarto & Prasetyo 2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian (Syaharuddin, 2019), Budiarto & Prasetyo (2019), (Himawan dkk., 2019), (Junaidi & Susanti, 2019), (Pawirosumarto dkk., 2017) yang memiliki hasil kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sehingga melalui kepemimpinan tujuan organisasi dapat dicapai.

Kepemimpinan yang efektif yaitu pemimpin yang dapat memainkan perannya secara positif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu

menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar atau melebihi dari standar yang telah ditetapkan dalam organisasi atau perusahaan dan hasil kinerja yang tidak baik apabila tidak mampu menghasilkan hasil kerja yang mencapai standar dalam organisasi.

2.1.10.2 Hubungan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Adapun penjelasan hubungan antara *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan, menurut Aziz (2019:7), Penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan GKM di UMKM memerlukan pemahaman tentang budaya organisasi yang mereka anut. Penyesuaian budaya yang dapat mendukung penerapan GKM serta penyesuaian terhadap cara kerja baru memerlukan proses pelatihan dan pembelajaran yang berkelanjutan sehingga kinerja karyawan dapat memuaskan. Manajemen puncak UMKM dapat menginisiasi tentang konsep peningkatan kualitas dan menjadikan kualitas keterlibatan pemberdayaan kinerja karyawan. Dalam penelitian Asrul Sapton, Aftoni Sutanto dan Abdul Choliq Hidayat (2020:5), yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)” mengatakan “*Total Quality Management* adalah perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari perusahaan dan semua orang kedalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas dan kepuasan konsumen. Menurut Namira (2022:33), yang mengacu pada, Krawjeski and Ritzman dalam penelitian berjudul “Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Pos Indonesia Persero KSPP Makassar)” yang TQM (*Total Quality Management*) telah mendapat perhatian besar dari para manajer, karena terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. TQM (*Total Quality Management*) merupakan paradigma baru

dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada kepuasan konsumen, keterlibatan seluruh karyawan dan perbaikan secara berkesinambungan atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi.

Sertifikat ISO 9001 merupakan standar bertaraf internasional di bidang sistem manajemen mutu. Jika suatu organisasi atau perusahaan telah berhasil mendapatkan sertifikat ISO 9001, artinya organisasi atau perusahaan tersebut telah memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditetapkan secara internasional dalam hal manajemen penjaminan mutu produk atau jasa. Dalam penerapannya, ISO 9001 menggunakan pendekatan proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas untuk menjamin produk/jasa yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri, seperti memenuhi persyaratan kualitas konsumen, sesuai dengan peraturan dan sesuai dengan tujuan. Sehingga kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dapat menjadi lebih baik”. *Total Quality Management* salah satu faktor yang penting bagi perusahaan atau karena terlibatnya sumber daya manusia atau karyawan dalam segala aspek pengambilan keputusan.

2.1.10.3 Hubungan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:84), Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan kinerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan Reza

Nurul Ichsan; Lukman Nasution (2020:460), dalam judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan, berpendapat bahwa “Salah satu bentuk penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawannya adalah dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini dilakukan guna memaksimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dan berusaha untuk melakukan inovasi-inovasi bagi para karyawannya sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien serta tidak menimbulkan kejenuhan dalam pekerjaan”. Hal ini disebabkan karena promosi jabatan bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama dan akan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat dengan promosi jabatan yang direncanakan.

Menurut Anak Agung Dwi Widayani dan I Wayan Agus Permana Putra (2020:86), dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar” Variabel promosi jabatan dibentuk oleh lima indikator yaitu karyawan yang loyal dan berintegritas, kreatif dan inisiatif, nilai lebih dari karyawan lain, bisa memberikan solusi dan profesional dalam bekerja. Hasil analisis data membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai *Unstandardized Coefficients* (B) sebesar 0,465 dan signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_3 diterima. Ini berarti variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sinarmas Cabang Denpasar.

2.2 Penelitian Terdahulu

Menurut Randi (2018: 15) penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori

yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Agar penelitian ini dapat lebih fokus kepada semua variabel beserta indikator yang ada maka diperlukan referensin penelitian sebelumnya sehingga dapat dijadikan alat perbandingan dan tolak ukur untuk melihat kesamaan dan perbedaan yang diteliti beserta obyeknya. Penelitian ini dilakukan oleh beberapa peneliti sebagai berikut:

a. Enny Istanti dan Savira Aisyah (2022)

Enny Istanti dan Savira Aisyah Universitas Bhayangkara Surabaya (2022), yang berjudul “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasid Yustomi 2023 adalah variabel gaya kepemimpinan sedangkan perbedaan penelitian ini adalah variabel motivasi dan budaya organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan pada uji simultan (Uji F) ditemukan bahwa Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Motivasi (X3) berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan (Y). Pada uji parsial (uji-t), Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Motivasi (X3) diketahui memiliki pengaruh individu yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Oleh karena itu, PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya perlu memperhatikan gaya manajemen karyawannya agar semua pekerjaan dilakukan secara terstruktur agar pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas dengan keterampilan dan kemampuan yang tinggi yang dimiliki setiap karyawannya. Budaya Organisasi (X1) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan ditunjukkan dari besarnya nilai thitung $4,279 > t \text{ tabel} = 2,019541$ dengan tingkat signifikansi $0,000 > 0,05$. Berarti variabel Budaya Organisasi ini mendukung terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti

Jayasurya, dan hasil pengujiannya menyatakan menolak H_0 dan menerima H_1 . Gaya Kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan ditunjukkan dari besarnya nilai thitung $8,650 > t_{tabel} = 2,019541$ dengan tingkat signifikansi $0,000 > 0,05$. Berarti variabel Gaya Kepemimpinan ini mendukung terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya, dan hasil pengujiannya menyatakan menolak H_0 dan menerima H_1 . Motivasi (X_3) mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan ditunjukkan dari besarnya nilai thitung $2,333 > t_{tabel} = 2,019541$ dengan tingkat signifikansi $0,025 > 0,05$. Berarti variabel Motivasi ini mendukung terhadap Kinerja Karyawan dan hasil pengujiannya menyatakan menolak H_0 dan menerima H_1 . Dari hasil pengujian uji t di atas maka hipotesis kedua terbukti kebenarannya. Hal ini sesuai dengan hipotesis kedua yaitu Budaya Organisasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya.

b. Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat (2020)

Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasid Yustomi adalah variabel *Total Quality Management*, sedangkan yang membedakan adalah variabel prilaku produktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Prilaku Produktif (X_1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada (Studi pada TV MU). Secara parsial variable *Total Quality Management* (X_2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan

terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada (Studi pada TV MU). Perilaku Produktif (X1) dan *Total Quality Management* (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada (Studi pada TV MU). Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Perilaku produktif dan TQM terhadap kinerja karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 30 karyawan. Metode analisis menggunakan regresi berganda. Berdasarkan hasil uji regresi berganda diperoleh hasil bahwa semua variabel independen, yaitu variabel perilaku produktif dan TQM secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk variabel Perilaku Produktif diperoleh hasil berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun kedua variabel ini memiliki hubungan yang negatif atau berlawanan arah. Artinya bahwa jika semakin tinggi perilaku produktif maka kinerja karyawan semakin rendah, atau sebaliknya jika semakin rendah perilaku produktif maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hasil olah data dalam penelitian ini memang berbeda dengan beberapa penelitian lainnya, namun demikian temuan ini merupakan temuan baru yang dapat dijelaskan bahwa hasil empiris pada kasus khusus di TV Mu memiliki keunikan dan berbeda dengan jenis perusahaan lainnya. Dengan demikian hasil olah statistik ini mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan oleh Wiandari dan Darma, (2017) yang menjelaskan bahwa perilaku produktif karyawan terhadap kinerja karyawan adalah berpengaruh signifikan, namun kedua variabel ini memiliki hubungan yang negatif atau berlawanan arah. Untuk variabel TQM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Pratama dan Maghfiroh (2016) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang

menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

c. Reza Nurul Ichsan dan Lukman Nasution (2020)

Reza Nurul Ichsan, Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia dan Lukman Nasution, Universitas Muslim Nusantara Al washliyah Medan (2020), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan”. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasid Yustomi 2023 adalah variabel Promosi Jabatan, sedangkan yang membedakan adalah variabel budaya organisasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. Secara parsial variabel Promosi Jabatan (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. Budaya Organisasi (X1) dan Promosi Jabatan (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. Berdasarkan hasil output reliabilitas variabel X1 dapat diketahui bahwa variabel X1 adalah reliable dengan *Cronbach's Alpha* adalah 0,947 atau lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan kuesioner sudah memiliki reliabilitas yang tinggi, Berdasarkan hasil output reliabilitas variabel X2 dapat diketahui bahwa variabel X2 adalah *reliable* dengan *Cronbach's Alpha* adalah 0,832 atau lebih besar dari 0,70. Berdasarkan hasil ini juga dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan kuesioner sudah memiliki reliabilitas yang tinggi. Berdasarkan hasil output

reliabilitas variabel Y dapat diketahui bahwa variabel Y adalah *reliable* dengan *Cronbach's Alpha* adalah 0,915 atau lebih besar dari 0,70. Kuesioner sudah memiliki reliabilitas yang tinggi.

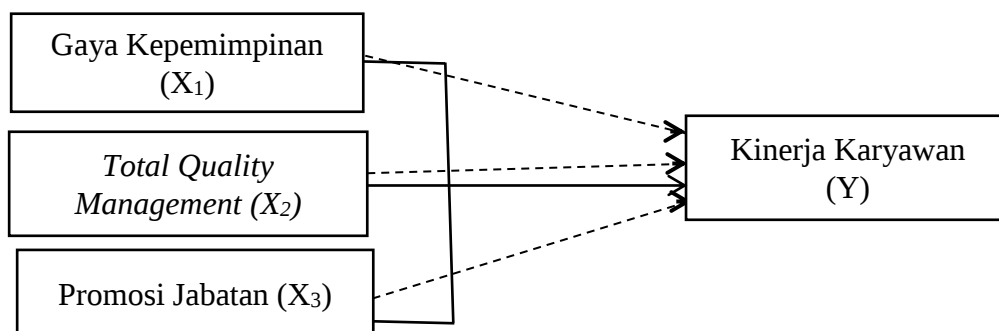
Tabel 2. 1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu
Dan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Enny Istanti dan Savira Aisyah	Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat	Reza Nurul Ichsan dan Lukman Nasution	Yasid Yustomi
Judul	Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya	Pengaruh Prilaku Produktif dan <i>Total Quality Management</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU).	Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan	Pengukuran Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan, <i>Total Quality Management</i> (TQM) dan Promosi Jabatan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. di Surabaya
Persamaan	(X1) = Gaya Kepemimpinan (Y) = Kinerja Karyawan	(X2) = <i>Total Quality Management</i> (Y) = Kinerja Karyawan	(X2) = Promosi Jabatan (Y) = Kinerja Karyawan	(X1) = Gaya Kepemimpinan (X2) = <i>Total Quality Management</i> (X1) = Promosi Jabatan (Y) = Kinerja Karyawan
Perbedaan	(X2) = Motivasi	(X1) = Perilaku Produktif	(X1) = Budaya Organisasi	-
Objek Penelitian	PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya	TV MU	PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan	PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. di Surabaya

Sumber: Peneliti (2023)

2.3 Kerangka konseptual

Menurut Sugiyono dalam Giuseppe Mussardo (2018:60), kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual diharapkan akan memberikan gambaran dan mengarahkan asumsi mengenai variabel-variabel yang akan diteliti. Dalam memperjelas pelaksanaan penelitian dan sekaligus mempermudah dalam pemahaman, maka perlu disajikan suatu kerangka pemikiran yang akan digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2023).

Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual

Keterangan:

-----> = Parsial

————> = Simultan

X₁ = Variabel *Independent* (bebas) yaitu Gaya Kepemimpinan

X₂ = Variabel *Independent* (bebas) yaitu *Total Quality Management*

X₃ = Variabel *Independent* (bebas) yaitu Promosi Jabatan

Y = Variabel *dependent* (terikat) yaitu Kinerja Karyawan.

Kerangka tersebut menjelaskan bahwa tanda (----->) variabel (X₁) adalah Gaya Kepemimpinan, (X₂) *Total Quality Management*, dan (X₃) Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh terhadap variabel (Y) Kinerja Karyawan, sedangkan tanda (→) menjelaskan Gaya Kepemimpinan, (X₂) *Total Quality Management*, dan (X₃) Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh terhadap variabel (Y) Kinerja Karyawan.

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019:99), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Dalam bentuk kerangka konseptual diatas dapat dihasilkan hipotesis dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

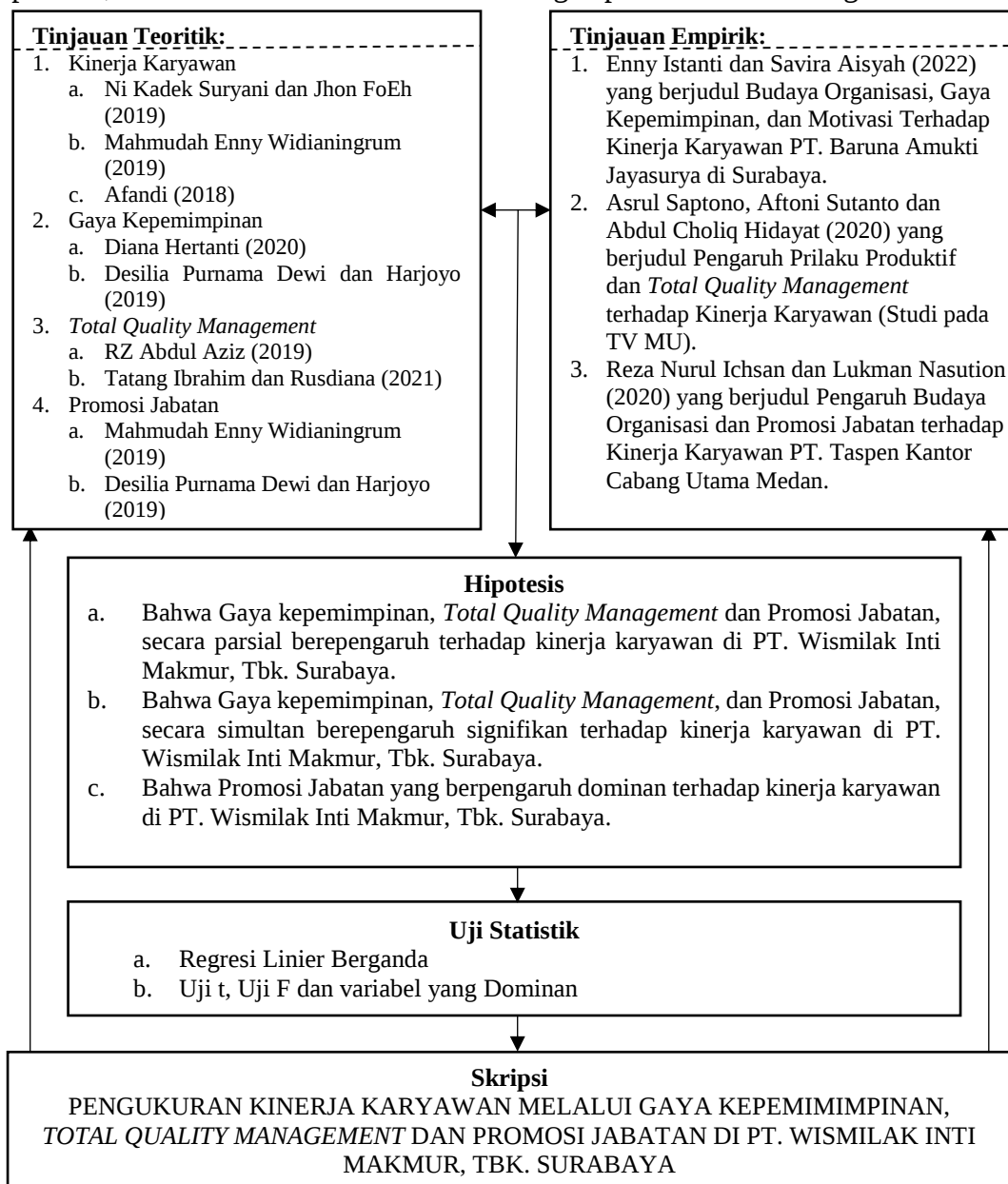
- a. Bahwa variabel Gaya kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan, secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- b. Bahwa variabel Gaya kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan, secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- c. Bahwa Promosi Jabatan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berpikir

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan tujuan studi serta tinjauan pustaka, maka terlebih dahulu disusun kerangka proses berpikir sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2023)

Gambar 3. 1
Kerangka Proses Berpikir

Keterangan:

Gambar 3.1 menjelaskan bahwa hasil teoritis dan hasil empiris. Studi teoritis didapat dari mempelajari teori-teori yang saling berhubungan dengan permasalahan yang diteliti dalam studi, secara lengkap telah dibahas dalam tinjauan pustaka. Sedangkan studi empiris didapat dari mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu yang saling berhubungan dan berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dalam studi ini. Menurut Garaika and Darmanah (2019:25), Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti, jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan variabel independen dan dependen. Pengajuan hipotesis dilakukan berdasarkan uji kuantitatif dengan alat uji statistik yang relevan sehingga hipotesis akan teruji kebenarannya yang kemudian dijadikan bahan perbandingan untuk menemukan fenomena baru pengembangan ilmu pengetahuan karya ilmiah yang disusun dalam skripsi. Dengan demikian diharapkan hasil studi teoritis dan studi empiris dapat memberikan kontribusi yang lebih luas pada teori manapun dalam ilmu pengetahuan. Sehingga di dalam melakukan penelitian, peneliti tidak hanya berpikir secara deduktif atau induktif saja akan tetapi diperlukan suatu interaksi yang saling mempengaruhi satu sama lainnya serta hubungan bolak-balik ($\leftrightarrow$) dari proses berpikir deduktif dan proses berpikir induktif. Dalam studi deduktif maupun studi induktif dengan hubungan kausalitas dan atas dasar tersebut disusunlah rumusan masalah. Panah menyambung ($\leftrightarrow$) yang menghubungkan studi teoritik (deduktif) dengan studi empirik (induktif), pada Kerangka proses berpikir Gambar 3.1 menunjukkan, bahwa dukungan studi teoritik yang diperoleh dari berbagai sumber dan studi empirik dari penelitian terdahulu yang relevan, menghasilkan hipotesis yang berupa pertanyaan-

pertanyaan, hipotesis adalah pertanyaan-pertanyaan yang hendak dijawab oleh sebuah penelitian dan merupakan intisari dari keingintahuan peneliti berdasarkan studi teoritik dan studi empirik. Melalui hipotesis yang diajukan dalam penelitian, kemudian diuji menggunakan regresi linear berganda dan (Uji F, Uji t dan Dominan) sehingga dapat memberikan kontribusi yang berguna untuk melakukan analisis dan pembahasan, sampai dengan menghasilkan sebuah skripsi. Tanda panah (↑) yang menghubungkan skripsi ke studi teoritik dan studi empirik dapat diartikan bahwa skripsi ini diharapkan mampu menambah atau memperkuat atau mendukung teori-teori atau penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Hardani (2020:399), merupakan variabel yang menurut peneliti akan dipengaruhi oleh variabel lain dalam suatu eksperimen, sedangkan variabel independen merupakan variabel yang menurut peneliti akan mempengaruhi variabel dependen dalam suatu eksperimen. Definisi operasional variabel merupakan uraian dari teori yang disimpulkan sesuai keadaan yang ada di PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya, sehingga dapat menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menguji hipotesis atau menjawab pertanyaan.

3.2.1 Variabel Bebas

Variabel bebas merupakan variabel independen yang mana sifatnya memang bebas. Menurut Hardani (2020:305), Variabel bebas (*independent variable*), adalah variabel yang menjadi penyebab atau memiliki kemungkinan teoritis berdampak pada variabel lain. Variabel bebas umumnya dilambangkan dengan huruf X. pada penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu: Gaya Kepemimpinan, *Total*

Quality Management dan Promosi Jabatan. Variabel bebas tersebut didapat dari permasalahan yang ada di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

3.2.1.1 Gaya Kepemimpinan (X₁)

Menurut Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo (2019:110), Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pengaruh yang menentukan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menentukan dan implementasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sehingga memungkinkan terciptalah hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ataupun bawahan dengan bawahan dan suasana kerja yang kondusif. Dalam perusahaan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Dalam memimpin masih belum maksimal, seperti pemimpin memberikan pekerjaan yang tidak sesuai pekerjaannya, sehingga dalam penelitian ini akan mengukur pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Desilia Purnama Dewi dan Harjoyo (2019:112), Ada beberapa indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang ada di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yaitu:

- a. *Otokrasi (Directing)*. Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah.
- b. *Pembinaan (Coaching)*. Gaya kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota dilibatkan untuk ikut memecahkan masalah.

- c. Demokrasi (*Supporting*). Kepemimpinan demokrasi ditandai dengan adanya suatu struktur yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif dan hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja. Dalam hal ini bawahan secara tidak langsung diajarkan cara bekerja sama, para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok, menghargai kemampuan dirinya untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan kinerja, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.
- d. Kendali Bebas (*Delegating*). Merupakan model kepemimpinan yang paling harmonis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

3.2.1.2 *Total Quality Management (X₂)*

Menurut RZ Abdul Aziz (2019:9), TQM merupakan suatu pendekatan terpadu untuk memperbaiki organisasi secara keseluruhan yang berorientasi berdasarkan kinerja yang jangka panjang. *Total Quality Management (TQM)* merupakan manajemen yang komprehensif dengan serangkaian praktik yang berfokus pada kepuasan pelanggan, memenuhi persyaratan pelanggan, keterlibatan karyawan, kerja tim, *benchmarking*, manajemen kualitas pemasok dan hubungan dengan mereka, pendidikan dan pelatihan, dan pengakuan dan penghargaan. PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam penerapan TQM masih terbilang kurang maksimal dikarenakan sistem yang ada masih membuat antar pekerja terjadi

kesalahpahaman. Menurut Tatang Ibrahim dan Rusdiana (2021:228), dalam bukunya menjelaskan beberapa Indikator dalam *Total Quality Management*:

Keterangan:

- a. Fokus Pada Pelanggan. Dalam PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dalam penerapan TQM, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal (antar divisi) berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.
- b. Obsesi Terhadap Kualitas. Dalam PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang menerapkan TQM, penentu akhir kualitas pelanggan internal dan eksternal. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut.
- c. Pendekatan Ilmiah. Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan TQM, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut.
- d. Komitmen Jangka Panjang. TQM merupakan paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya perusahaan yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.
- e. Kerja Sama Tim (*Teamwork*). Dalam PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang menerapkan TQM, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan

dijalin dan dibina baik antar karyawan perusahaan maupun dengan antar divisi, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya.

- f. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan. Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem atau lingkungan. Diharapkan tidak adanya miskomunikasi dalam perusahaan PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- g. Pendidikan dan Pelatihan. Dalam PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang menerapkan TQM, pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Setiap karyawan diharapkan dan didorong untuk terus belajar tanpa mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
- h. Kebebasan Yang Terkendali. Dalam TQM, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang dibuat. Selain itu unsur ini juga dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
- i. Kesatuan Tujuan. Agar TQM dapat diterapkan dengan baik, maka PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Namun hal ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan atau kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

- j. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan. Yang melibatkan karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dengan memberikan pengaruh yang sungguh berarti.

3.2.1.3 Promosi Jabatan (X₃)

Menurut Mahmudah Enny Widianingrum (2019:84), Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Dalam PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya ada beberapa jenis indikator promosi jabatan yang digunakan dalam penelitian di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya, yang mengacu pada buku yang ditulis Mahmudah Enny Widianingrum (2019:92), ada beberapa jenis indikator promosi jabatan yang dijelaskan dalam bukunya, sebagai berikut:

- a. Kejujuran. Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya, tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.
- b. Disiplin. Disiplin karyawan sangat penting, karena hanya dengan disiplin tersebut memungkinkan perusahaan PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dapat mencapai hasil yang optimal.
- c. Prestasi Kerja. Karyawan yang akan dipromosikan di PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien, hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat – alat dengan baik.

- d. Kerja Sama. Karyawan dapat bekerja sama dengan harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- e. Kecakapan. Karyawan yang dipromosikan harus cakap, mandiri, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatan tersebut dengan baik.
- f. Loyalitas. Karyawan yang loyal dalam membela perusahaan dari tindakan merugikan perusahaan.
- g. Kepemimpinan. Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.
- h. Komunikatif. Dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- i. Pendidikan. Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

3.2.2 Variabel Terikat

Variabel yang dapat berubah karena pengaruh variabel bebas (variabel X). Variabel terikat sering disebut juga dengan variabel terpengaruh atau dependent, tergantung, efek, tak bebas. Variabel terikat merupakan *output* atau *outcome* sebuah studi atau penelitian. Sebuah judul penelitian menyajikan hubungan atau pengaruh antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

3.2.2.1 Kinerja Karyawan

Suryani and Foeh (2019:88), kinerja karyawan merupakan sebuah proses untuk mendapatkan hasil kerja maksimal karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Selanjutnya memastikan proses yang terjadi

sesuai dengan rencana yang dibuat, aktivitas karyawan sesuai yang diharapkan, pengelolaan karyawan melalui program pengembangan dan merubah perilaku kerja yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas di PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Afandi (2018:89) Kinerja karyawan di PT Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dipengaruhi oleh beberapa indikator yaitu:

- a. Kuantitas hasil kerja. Kualitas pekerjaan, ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- b. Efisiensi dalam melaksanakan tugas. Menunjukkan waktu yang diperlukan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.
- c. Disiplin kerja. Sikap pegawai dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya tanpa merugikan dirinya, orang lain atau lingkungannya.
- d. Inisiatif. Apresiasi seseorang terhadap pekerjaan dengan berusaha mencari dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dengan hasil yang gemilang.
- e. Ketelitian. Merupakan ketepatan dalam melakukan suatu pekerjaan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Ketelitian memerlukan pengawasan.
- f. Kepemimpinan. Menunjukkan kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Kepemimpinan tersebut digunakan memimpin PT Wismilak Inti Makmur Tbk.
- g. Kejujuran. Keinginan untuk jujur menyebabkan seorang selalu dapat dipercaya dalam tindakan, ucapan, dan aksi nyata setiap hari di implementasikan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

- h. Kreativitas. Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau anggapaan (*concept*) baru, atau hubungan baru antara gagasan yang sudah ada diperusahaan.

3.2.3 Pengukuran Variabel

Menurut Wiratna Sujarweni (2019:134), skala pengukuran digunakan sebagai dasar untuk menentukan seberapa panjang interval yang ada didalam alat, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (angka asli). Menurut Sugiyono (2018:152) skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Dalam hal ini untuk mengetahui jawaban dari setiap instrument maka akan digunakan skala likert. *Likert scale* merupakan skala penelitian dipakai mengukur sikap dan pendapat. Skala ini digunakan untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan responden menunjukkan tingkat persetujuan terhadap serangkaian pertanyaan.

Tabel 3. 1
Skala Likert

No.	Skala	Skor	Keterangan
1	Sangat Setuju	5	SS
2	Setuju	4	S
3	Cukup Setuju	3	N
4	Tidak Setuju	2	TS
5	Sangat Tidak Setuju	1	STS

Sumber: Peneliti (2023)

Desain kuesioner dibangun untuk memudahkan peneliti menjabarkan variabel maupun indikator dalam bentuk item-item yang akan digunakan sebagai kuisisioner. Instrumen yang baik harus memenuhi dua kriteria yaitu valid dan reliabel.

3.2.4 Desain Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:102), Instrumen penelitian merupakan suatu alat yang digunakan mengukur fenomena-fenomena alam maupun sosial yang diamati di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Pengukuran dan pengumpulan data, berupa angket, seperangkat soal tes dan lembar observasi.

Tabel 3. 2
Desain Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Pernyataan
Kinerja Karyawan	1. Kuantitas hasil kerja. 2. Efesiensi melaksanakan tugas 3. Disiplin kerja 4. Inisiatif 5. Ketelitian 6. Kreatifitas	1. Karyawan selalu bekerja sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan. 2. Kemampuan melaksanakan tugas dengan baik tanpa membuang waktu, tenaga, dan biaya. 3. Menunjukkan sikap pegawai dalam ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai. 4. Karyawan memiliki kemampuan melakukan sesuatu tanpa harus diberitahu sebelumnya. 5. Ketelitian menunjukan gerakan yang memerlukan pengawasan terus-menerus. 6. Dimana karyawan harus memiliki kreatifitas terhadap pekerjaanya.
Gaya Kepemimpinan	1. Otokrasi 2. Pembinaan 3. Demokrasi 4. Delegasi	1. Pemimpin otokrasi memmiliki hak penuh dalam pengambilan keputusan. 2. Pemimpin memberi arahan kepada bawahan dalam melakukan sesuatu. 3. Pemimpin melibatkan setiap anggota dalam segala hal. 4. Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kapada bawahan
<i>Total Quality Management</i>	1. Fokus Pada Pelanggan. 2. Obsesi Terhadap Kualitas.	1. Karyawan dapat dengan mudah mengajukan keluhan. 2. Bekerja dengan teliti.

(Dilanjut)

Lanjutan Tabel Desain Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Pernyataan
	3. Kerja sama Tim. 4. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan. 5. Pendidikan dan Pelatihan. 6. Kesatuan Tujuan.	3. Menjalin hubungan agar tujuan perusahaan terjalin. 4. Perbaikan menerus pada semua bagian. 5. Pengadaan pelatihan terhadap karyawan. 6. Menyatukan tujuan karyawan dan manajemen.
Promosi Jabatan	1. Kejujuran. 2. Disiplin 3. Prestasi Kerja 4. Kerja Sama 5. Loyalitas 6. Komunikatif	1. Kejujuran adalah salah satu faktor dalam pertimbangan promosi jabatan. 2. Sikap pegawai dalam ketertiban diri dimiliki pegawai. 3. Kualitas dan mutu pekerja dalam bekerja akan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan. 4. Kemampuan menjalin kerja sama menjadi pertimbangan promosi jabatan. 5. Promosi jabatan menuntut loyalitas tinggi karyawan. 6. Kemampuan bergaul dengan orang lain dalam bekerja dapat menjadi pertimbangan promosi jabatan.

Sumber: Peneliti (2023)

3.3 Teknik Penelitian Sampel

Teknik penelitian sampel, merupakan cara untuk menentukan jumlah sampel yang akan dijadikan sumber data, dengan memperhatikan karakteristik dan penyebaran populasi agar bisa benar-benar mewakili populasi yang sedang diteliti. Metode pengambilan sampel merupakan teknik atau cara penentuan jumlah sampel dan unit-unit sampel dari suatu populasi yang akan digunakan dalam sebuah penelitian.

3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019:126), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang berkaitan dengan penelitian yang

penulis lakukan yaitu karyawan yang ada di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. dengan jumlah karyawan sejumlah 85 orang.

Tabel 3. 3
Populasi di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya

No.	Bagian	Jumlah
1	Produksi	45
2	<i>Quality Control</i>	22
3	Mekanik	10
4	R&D	3
Jumlah Populasi		85

Sumber: PT Wismilak Inti Makmur Tbk Surabaya (2023)

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiono (2019:127), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Maka besaran atau ukuran sampel sangat tergantung dari tingkat ketelitian atau toleransi kesalahan. Semakin besar tingkat kesalahan maka semakin kecil juga jumlah sampel, sedangkan semakin kecil tingkat kesalahan maka semakin besar juga jumlah sampel. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Karena Jumlah populasi yang dijadikan responden pada PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya kurang dari 100, maka peneliti menggunakan seluruh jumlah populasi untuk sampel yang berjumlah 85 responden.

3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dari objek penelitian adalah PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya yang bertempat di Jl. Buntaran No.9A, Manukan Wetan, Kec. Tandes, Kota SBY, Jawa Timur 60184. Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan Februari 2023 s/d Agustus 2023 untuk melakukan survei lapangan dan pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik atau metode pengumpulan data ini biasanya digunakan peneliti demi mengumpulkan data yang merujuk pada satu kata abstrak yang tidak diwujudkan dalam benda, tetapi hanya dapat dilihat penggunaannya. Pengumpulan data ini di dapat dari PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

3.5.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Yaitu data yang didapatkan secara langsung dari PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Artinya dalam melakukan penelitian ini, peneliti mendatangi sumber datanya secara langsung ke PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya melalui observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, atau diskusi dengan objek yang diteliti di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Artinya dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengumpulkan data menggunakan berbagai buku literature dan penelitian terdahulu terkait yang sesuai dengan judul penelitian, hasil penelitian terdahulu dan data yang dikumpulkan oleh peneliti dari PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Data juga didapat dari struktur organisasi PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

3.5.2 Pengumpulan Data

Sumber data penelitian ini berasal dari responden yaitu karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya berupa data primer. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Kuisisioner (Angket). Menurut Sugiyono (2019:199), Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden dengan pilihan jawaban untuk dijawabnya.
- b. Wawancara (*Interview*). Wawancara Menurut Sugiyono (2019:140), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interview*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interview*) untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diberikan.
- c. Observasi. Menurut Sugiyono (2019:203), Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis, dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.
- d. Dokumentasi. Menurut Sugiyono (2018:476), dokumentasi adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian.

3.6 Pengujian Data

Pengujian data secara istilah analisis data merupakan sebuah kegiatan analisa penelitian yang dilakukan dengan cara memeriksa segala bentuk data dari komponen penelitian, seperti catatan, dokumen, hasil tes dan rekaman.

3.6.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2019:175), Uji validitas adalah hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang

sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji validitas pada penelitian ini digunakan untuk kuesioner yaitu untuk mengkoreksi setiap hasil dari variabel dengan skor total yang merupakan jumlah dari setiap skor butir. Uji validitas adalah alat untuk mengukur valid/sah tidaknya suatu kuesioner. Untuk menguji validitas dalam penelitian ini peneliti melakukan korelasi bivariat antar masing-masing indikator dengan total skor konstruk menggunakan *Person Correlation* yaitu pengujian validitas terhadap korelasi antara setiap item dengan skor total tes sebagai kriterianya. Langkah selanjutnya data akan diolah dengan menggunakan SPSS *for windows*. Signifikasi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (koefisien korelasi) dengan nilai r tabel. Jika r hitung (untuk r tiap butir pertanyaan terhadap skor total) lebih besar dari nilai r tabel dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid.

3.6.2 Uji Realibitas

Menurut Sujarweni (2019:135), pengujian reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal dan internal. Secara eksternal, pengujian dilakukan dengan cara *test-retest (Stability)*, *EquiValent* dan gabungan keduanya. Reliabilitas menunjukkan bahwa instrument tersebut konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama di lain tempat. Uji reliabilitas dilakukan setelah uji validitas dan di uji merupakan pernyataan atau pertanyaan yang sudah valid. Tujuan pengujian validitas dan reliabilitas adalah untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang peneliti susun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang valid. Penggunaan pengujian reliabilitas adalah untuk menilai konsistensi pada objek dan data. *Cronbach's Alpha* yang besarnya antara 0,50-0,60. Dalam

penelitian ini peneliti memilih 0,60 sebagai koefisien reliabilitasnya. Adapun kriteria dari pengujian reliabilitas adalah:

- a. Jika nilai *cronbach's alpha* $\alpha \geq 0,60$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik dengan kata lain instrument adalah *reliable* atau terpercaya.
- b. Jika nilai *cronbach's alpha* $< 0,60$ maka instrumen yang diuji tersebut adalah tidak *reliable* atau tidak terpercaya.

3.7 Teknik Analisis dan Uji Hipotesis

Teknik analisis data dan Uji Hipotesis, sangat berperan dalam menjawab tujuan penelitian dan pendugaan hipotesis. Hipotesis dibutuhkan untuk membuktikan kebenaran yang ada di lapangan serta menguji fenomena yang terjadi. hipotesis berarti jawaban sementara terhadap suatu hubungan berupa asosiatif antara dua variabel atau lebih.

3.7.1 Teknik Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam mengetahui analisis variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* (TQM), dan Promosi Jabatan yang mempengaruhi Kinerja Karyawan menggunakan Teknik analisis regresi berganda. Untuk mengetahui seberapa besarnya pengaruh secara kuantitatif pada variabel X terhadap variabel Y. Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel Terikat, yaitu Kinerja Karyawan

a = Konstanta

X₁ = Variabel bebas, yaitu Gaya Kepemimpinan

X₂ = Variabel bebas, yaitu *Total Quality Management*

- X_3 = Variabel bebas, yaitu Promosi Jabatan
 b_1 = Koefisien regresi
 b_2 = Koefisien regresi
 b_3 = Koefisien regresi
 e = *Error* (variabel bebas lain diluar model regresi)

3.7.2 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian yang dilakukan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

3.7.2.1 Uji t (Uji Parsial)

Uji statistik t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *independen* terhadap variabel *dependen* dengan asumsi bahwa variabel *independen* yang lain konstan. Pengujian ini didasarkan pada tingkat signifikansi 0,05. apakah setiap variabel *independent* (bebas) Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) memiliki pengaruh atau tidak terhadap variabel *dependent* (terikat) variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Uji ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan atau pengaruh yang berarti signifikan antara variabel bebas (*independent*) secara parsial terhadap variabel terikat (*dependent*). Salah satu test statistik yang dipergunakan untuk menguji kebenaran atau kepalsuan hipotesis yang menyatakan bahwa diantara dua buah mean sampel yang diambil secara random dari populasi yang sama, tidak terdapat perbedaan yang signifikan.

a. Penentuan hipotesis nihil dan hipotesis alternatif.

1. H_0 : $b_1=b_2=b_3=0$, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
2. H_1 : $b_1=b_2=b_3\neq 0$, artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Menentukan tingkat signifikan (α) dan derajat kebebasan.

Besarnya tingkat signifikan (α) yang digunakan dalam penelitian adalah 5% atau $\alpha = 0,05$ sedangkan besarnya nilai derajat kebebasan (dk) dicari dengan rumus $n-k = 85-3=82$ dimana n adalah besarnya sampel (85) dan k (3) adalah banyaknya variabel bebas. Dengan menggunakan pengujian dua sisi diperoleh besarnya t tabel adalah ($t/2$: $df(n-1-k)$).

c. Kriteria Pengujian.

1. Jika signifikansi $t < 0,05$ maka H_1 diterima dan H_0 ditolak yang berarti variabel-variabel bebas secara parsial dan signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika signifikansi $t > 0,05$ maka H_1 ditolak dan H_0 diterima yang berarti variabel-variabel bebas secara parsial dan signifikan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

3.7.2.2 Uji F (Uji Simultan)

Uji Statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel *independen* atau variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel *dependen* atau variabel terikat variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Atau untuk menguji apakah

model regresi yang kita buat baik (signifikan) atau tidak baik (non signifikan). pengujian signifikan persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) secara bersama-sama terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Langkah-langkah yang dilakukan untuk uji F adalah sebagai berikut:

a. Merumuskan hipotesis

1. $H_0 = \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$ secara simultan tidak berpengaruh pada variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).
2. $H_1 = \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq 0$ secara simultan berpengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

b. Menentukan tingkat signifikan

Pengujian menggunakan uji satu sisi dengan tingkat signifikan 0,05 (5%), sedangkan nilai F tabel dengan derajat bebas (df) dihitung dengan rumus:

$$df (N_2) = n - k$$

$$= 85 - 4 = 81$$

$$df (N_1) = k - 1$$

$$= 4 - 1 = 3$$

Keterangan:

k = Jumlah variabel n = Jumlah sampel

c. Kriteria pengujian

1. Jika signifikansi $F_{hitung} > 0,05$ maka, H_1 diterima dan H_0 ditolak yang berarti variabel – variabel bebas secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika signifikansi $F_{hitung} < 0,05$ maka, H_1 ditolak dan H_0 diterima yang berarti variabel – variabel bebas secara simultan dan signifikan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

- d. Uji ini menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat. Untuk menghitung uji F dengan menggunakan rumus:

$$F_{hitung} = R^2 / (1 - R^2) / (n - k - 1)$$

Keterangan:

R^2 = Koefisien determinan.

K = Jumlah variabel bebas.

n = Jumlah sampel menentukan hipotesis uji F.

- e. Dengan taraf nyata yang bias digunakan 5% (0,05), sedangkan nilai F tabel dengan derajat bebas (df).

$$df(N_2) = n - k$$

$$= 85 - 4 = 81$$

$$df(N_1) = k - 1$$

$$= 4 - 1 = 3$$

Keterangan:

k = Jumlah variabel

n = Jumlah sampel

3.7.2.3 Uji Dominan

Uji dominan dilakukan untuk mencari variabel bebas mana yang paling berpengaruh terhadap variabel terikat, jika dibandingkan dengan beberapa variabel bebas lainnya. Dalam penelitian ini untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan, maka dilakukan dengan melihat ranking koefisien regresi yang distandartkan (β) atau *standartdizd of coefficient* beta dari masing-masing variabel bebas yang signifikan. Variabel yang memiliki koefisien (β) beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan pengaruhnya terhadap variabel terikat (Y).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Pada 26 Desember 1962, pasangan Lie Koen Lie (Wisman Ali) dan Liem Sien Nio (Sinta Dewi Sampoerna, anak ketiga dari Liem Seeng Tee yang merupakan pendiri HM Sampoerna) bersama dengan Oei Bian Hok (Budiono Widjajadi) mendirikan PT Gelora Djaja. Mula-mula pabrik tersebut berdiri di lokasi di Jl. Petemon Barat Surabaya, dengan hanya 10 orang pegawai. PT Gelora Djaja memulai kegiatan usahanya dibidang rokok dengan dikeluarkannya SKT (Sigaret Kretek Tangan) dengan merek "Galan" (singkatan dari tiga sembilan) pada tahun tersebut. Pada 5 Maret 1963, PT Gelora Djaja memulai produksi rokok "Wismilak Kretek Special". Nama Wismilak konon berasal dari kata berbahasa Inggris, *wish me luck* (semoga beruntung), sedangkan logonya didominasi gambar orang tua yang dimaksudkan agar bisnis ini panjang umur dan bisa mendapat keberuntungan.

Dengan semakin berkembangnya perusahaan, pada tahun 1966, PT Gelora Djaja membeli lagi lahan seluar 1 hektar di Jalan Putro Agung Wetan, Surabaya. Jumlah karyawan pada waktu itu adalah 45 orang. Dengan semakin pesatnya perkembangan perusahaan, pada tahun 1976, PT Gelora Djaja mulai menempati lokasi baru di Jl. Buntaran 9, Surabaya di lahan seluas 10 hektar, yang ditempati sampai sekarang dengan sekitar 3.000 karyawan. Mula-mula kemasan kretek Galan dan Wismilak dicetak di percetakan luar. Maka untuk memenuhi kebutuhan kemasan kretek, pada 27 November 1979, didirikanlah PT Putri Jaya, yang kemudian berubah menjadi PT Putri Gelora Djaja, pada tanggal 4 April 1981.

Pada tanggal 14 Januari 1983 PT Gawih Jaya didirikan untuk mendistribusikan produk Wismilak. Kata "Gawih" adalah kependekan dari "Galan-Wismilak-Hidup Subur", tiga merek rokok awal dari PT Gelora Djaja. Dengan demikian PT Gelora Djaja tidak lagi menangani masalah distribusi tetapi diserahkan sepenuhnya dibawah bendera PT Gawih Jaya. Kemudian, di tahun 1984 PT Gelora Djaja membeli mesin pembuat kretek merek *Decouflé* buatan Prancis. Sejak saat itu mulai dirintis era sigaret kretek mesin (SKM) di PT Gelora Djaja. Di tahun 1989 lahir *brand* Wismilak Diplomat, SKM dengan kemasan hitam dan harga premium pertama di Indonesia. Pada tanggal 14 Desember 1994, didirikanlah PT Wismilak Inti Makmur sebagai *holding company* (perusahaan induk) perusahaan dan unit bisnis Wismilak, sekaligus sebagai pabrikan filter kretek. Selanjutnya untuk lebih memfokuskan diri ke produk SKT Galan, pada tahun 1998, PT Wismilak Inti Makmur mendirikan PT Galan Gelora Djaja yang berlokasi di Jl. Karang Bong 999 Sidoarjo. Untuk mendukung unit produksi pusat, beberapa unit SKT di daerah seperti Jember, Bojonegoro, Petemon dan Buntaran 18 tetap diperlukan keberadaannya. Selain itu, beberapa gudang dibangun yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan tembakau yang berasal dari petani juga sangat dibutuhkan sebagai pendukung proses produksi. Tembakau yang digunakan PT Gelora Djaja antara lain berasal dari Madura (Pamekasan dan Sumenep), Gresik, Bojonegoro, Lombok dan Temanggung. Sedangkan untuk keperluan logistik yang berfungsi sebagai penyimpanan rokok siap jual terdapat di Gresik dan Jakarta.

Beberapa merek lahir pada tahun 2000 dan selanjutnya. Misalnya "Wismilak Slim" (2000), SKT *low tar-low nicotine* pertama di Indonesia. Pada tahun 2000 itu pula mulai diproduksi *cigars* dengan *brand* "Wismilak Premium Cigars" dengan

varian Robusto sebagai produk awal. Pada tahun 2004, lahir *brand* Galan Slim dan selanjutnya, tahun 2009 lahir *brand* "Wismilak Diplomat Anniversary". Tahun 2010, PT Gelora Djaja masuk ke era kretek *mild* dengan meluncurkan *brand* "Galan Mild" pada awal tahun 2011. Pada tahun itu pula mulai diproduksi pula varian Wismilak *Premium Cigars*, yaitu *Corona* dan *Petit Corona*. Sejak tahun 2010, *Diplomat Success Challenge* (DSC) merupakan program kompetisi kewirausahaan yang memberikan kesempatan kepada kaum muda Indonesia yang berani berwirausaha untuk memperoleh hibah modal usaha, edukasi dan pendampingan, mewujudkan dan mengembangkan ide-ide bisnis yang kreatif, bergabung dalam jaringan alumni *Diplomat Entrepreneur Network* (DEN) dan berpeluang menjadi wirausahawan sukses yang tangguh dan bermanfaat. Program ini sudah diselenggarakan sejak tahun 2010, dan terus disempurnakan dari tahun ke tahun oleh Wismilak *Foundation*. Pada 18 Desember 2012, induk usaha Wismilak *Group*, PT Wismilak Inti Makmur resmi melantai di Bursa Efek Indonesia dengan kode WIIM. Sebenarnya, pencatatan saham perdana perusahaan ini sudah direncanakan sejak Januari 1995, namun karena krisis keuangan 1997-1998 itulah yang membuat perusahaan ini mengurungkan rencana tersebut.

Pada bulan Juli 2020, selama pandemi COVID-19, Wismilak mencatatkan laba bersih yang naik 409 persen pada periode enam bulan yang berakhir Juni 2020. Sebelumnya, Sekretaris Perusahaan Wismilak Surjanto Yasaputera mengakui pertumbuhan penjualan tahun ini didorong oleh 2 produk unggulan yang baru dirilis perseroan yakni di segmen SKT (Sigaret Kretek Tangan) dengan jenama Wismilak Satya dan SKM (Sigaret Kretek Mesin) dengan jenama Diplomat Evo. Wismilak Group langsung memperluas jangkauan distribusinya ke Sumatera.

Berdasarkan publikasi laporan keuangan perseroan per 30 Juni 2020, laba bersih perseroan melesat 409,67 persen secara tahunan menjadi Rp. 43,6 miliar. Pada periode enam bulan 2019, laba bersih Wismilak hanya Rp. 8,55 miliar. Laba yang meroket pada periode tersebut disebabkan oleh pertumbuhan penjualan 27,71 persen secara *year-on-year* menjadi Rp. 829,26 miliar. Di samping itu terdapat kenaikan pendapatan lain-lain menjadi Rp. 8,5 miliar pada periode tersebut. Di sisi lain, beban pokok penjualan dan beban usaha perseroan meningkat masing-masing 27,41 persen menjadi Rp. 574,48 miliar dan 8,13 persen menjadi Rp. 205,89 miliar. Pada tahun 2022, laba bersih Wismilak kembali meningkat 30,33 persen, sehingga menjadi Rp. 82,16 miliar. Padahal, di periode yang sama di tahun 2021, laba bersih WIIM hanya sebesar Rp. 63,04 miliar. Tumbuhnya laba bersih Wismilak terjadi di tengah ambruknya laba bersih emiten-emiten rokok terbesar tanah air.

Pada tahun 1993, Wismilak menempati gedung barunya yang terletak di antara Jalan Darmo dan Dr. Soetomo, Surabaya. Gedung Graha Wismilak mula-mula adalah bangunan bergaya kolonial dua lantai dan diperkirakan dibangun pada tahun 1920an dan merupakan situs cagar budaya yang dilindungi pemerintah kota Surabaya. Gedung tersebut berada di pojok jalan antara Jalan Darmo dan Jalan Dr. Soetomo, Surabaya. Bila diperhatikan dari luar, fasad gedung bercat putih itu seolah hanya satu lantai. Di dindingnya terdapat ornamen jendela seni kaca patri bersegi lima yang cantik. Lantai pertama gedung terbuat dari batu alam, sedangkan lantai kedua berlantai kayu. Pada zaman itu gedung dua lantai sangat langka. Total luas gedung asli adalah 999,89 meter persegi yang terdiri dari lantai satu seluas 495 meter persegi. Sedangkan lantai dua 504,64 meter persegi. Menurut Umu Inaratun, *Staff Legal* yang akrab disapa Mbak Nana, gedung tersebut dipindah tangankan ke

Wismilak pada tanggal 3 Juli 1993 dari ahli waris. Dengan demikian kuat dugaan bahwa sebenarnya gedung lama ini adalah milik pribadi, namun kosong beberapa lama sehingga kemudian difungsikan oleh polisi.

Bila dilihat dari depan, pintu utama menghadap ke sudut jalan. Di lantai satu, dari pintu utama, bila berjalan lebih jauh akan ditemukan empat ruangan yang luas. Saat ini keempat ruang tersebut difungsikan sebagai mushola, tempat terima tamu, dan ruang kantor. Untuk menuju lantai dua, ada satu tangga yang terbuat dari kayu dengan pegangan besi. Begitu sampai di atas akan tampak jelas lantai kayu yang sampai saat ini masih terawat baik. Di lantai dua, saat ini ditempati *Field Marketing Sub Division, Marketing Service Department* dan *EDP Department*. Gedung baru diresmikan sejak 9 September 2009 oleh Willy Walla selaku Presdir PT Wismilak Inti Makmur. Gedung baru ini berlantai empat dengan tambahan lantai atap dan *top floor*. Lantai satu seluas 533,61 meter persegi, sedangkan lantai dua sampai empat berluas 583,86 meter persegi. Sedangkan luas lantai atap 522,8 meter persegi sementara lantai atas seluas 137 meter persegi. Filter yang umum digunakan di industri rokok. WIM Filter memproduksi filter ini dengan diameter, *pressure drop*, panjang dan porositas menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Filter yang umum digunakan di industri rokok. PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya merupakan perusahaan filter rokok yang terletak di Surabaya, Jawa Timur. PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya merupakan perusahaan yang menggunakan sistem *make to order* dalam proses produksinya. Perusahaan ini dibagi menjadi 2 bagian yakni divisi rokok dan divisi filter. Produk filter yang dihasilkan secara umum dibagi menjadi 3 varian jenis yaitu: *regular*, *mild* serta *superslim*. Yang menjadi tempat penelitian ini adalah divisi filter.

4.1.2 Visi & Misi Perusahaan

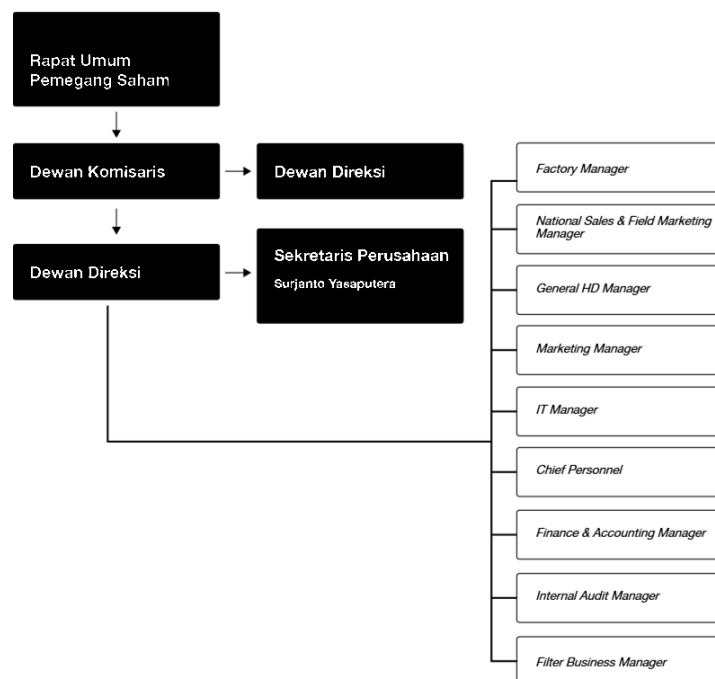
a. Visi

Menjadi pelaku industri kelas dunia dengan keunggulan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan dengan pertumbuhan berkesinambungan yang diperoleh melalui integritas kerja sama tim, pengembangan yang berkelanjutan serta inovasi.

b. Misi

1. Bersama meraih sukses melalui kerja sama dengan semua pemangku kepentingan.
2. Menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas terbaik.
3. Bertanggung jawab dan berkomitmen terhadap lingkungan dan komunitas.

4.1.3 Struktur Organisasi

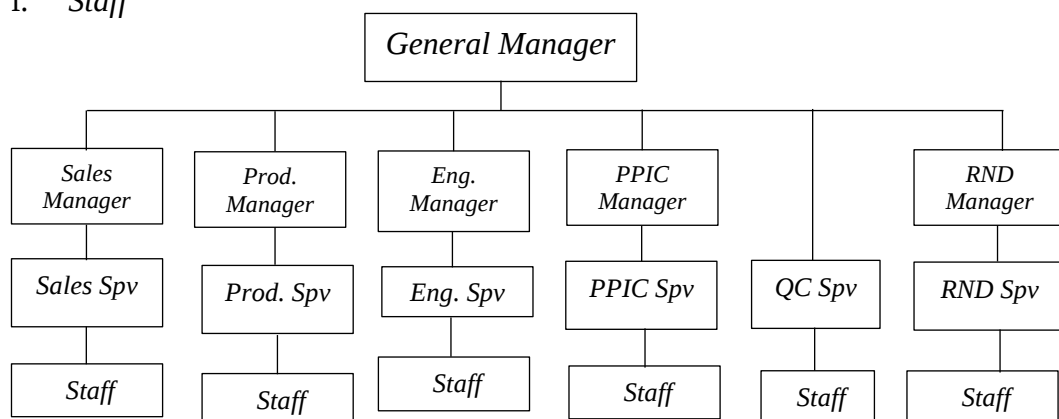


Sumber: Wismilak Group (2023)

Gambar 4. 1
Struktur Organisasi Wismilak Group

Struktur organisasi merupakan identitas dari posisi atau jabatan karyawan yang disusun secara hierarki, dan menjadi tolak ukur dalam penyusunan deskripsi pekerjaan masing-masing pada tiap posisinya. Gambar 4.2 merupakan stuktur organisasi dari PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya divisi filter terdiri dari:

- a. *General Manager*
- b. *Sales Manager*
- c. *Production Manager*
- d. *PPIC Manager*
- e. *RND Manager*
- f. *Sales Supervisor*
- g. *QC Supervisor*
- h. *PPIC Supervisor*
- i. *RND Supervisor*
- j. *Engineering Supervisor*
- k. *Production Supervisor*
- l. *Staff*



Sumber: PT Wismilak Inti Makmur Tbk Surabaya (2023)

Gambar 4. 2
Struktur Organisasi

4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1 Karakteristik Responden

Variabel-variabel, metode-metode dan prosedur-prosedur penelitian didefinisikan dengan jelas. Berbagai hipotesis diuji secara empiris. Mempunyai kemampuan mengalahkan hipotesis saingan. Justifikasi kesimpulan secara statistik tidak secara bahasa. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebar kuesioner kepada 85 responden karyawan aktif PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya, maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi usia, jenis kelamin dan pendidikan. Adapun karakteristik responden tersebut sebagai berikut:

Tabel 4. 1
Karakteristik Usia di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya

Usia	Jumlah	Presentase (%)
21 Tahun – 30 Tahun	46	54%
31 Tahun – 40 Tahun	28	33%
41 Tahun – 50 Tahun	11	13%
Jumlah	85	100%

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.1 diatas, terlihat jelas bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia di antara 21 tahun – 30 tahun sebanyak 54% atau 46 responden dan jumlah responden paling sedikit adalah pada usia di antara 41 tahun – 50 tahun sebanyak 13% atau 11 responden. Usia 21 tahun – 30 tahun sebanyak 54% atau 46 responden, usia 31 tahun – 40 tahun sebanyak 33% atau 28 responden, dan usia 41 tahun – 50 tahun sebanyak 13% atau 11 responden. Sedangkan jika dilihat karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah seperti tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 2
Karakteristik Jenis Kelamin di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
Laki-laki	79	93%
Perempuan	6	7%
Jumlah	85	100%

Sumber: Peneliti (2023)

Diperhatikan pada tabel 4.2 Berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui jumlah karyawan aktif PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. laki-laki sebanyak 79 orang dengan jumlah persentase sebesar 93%, dan perempuan sebanyak 6 orang dengan jumlah persentase sebesar 7%. Dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 93% responden. Sedangkan jika dilihat karakteristik responden berdasarkan pendidikan adalah seperti tercantum pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 3
Karakteristik Pendidikan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya

Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
SMK/SMA	67	79%
D3	7	8%
S1/D4	10	12%
S2	1	1%
Jumlah	85	100%

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, terlihat jelas bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berpendidikan SMK/SMA

sebanyak 79% atau 67 responden dan jumlah responden paling sedikit adalah berpendidikan S2 sebanyak 1% atau 1 responden. Berpendidikan SMK/SMA sebanyak 79% atau 67 responden, Pendidikan D3 sebanyak 8% atau 7 responden, Pendidikan S1/D4 sebanyak 12% atau 10 responden, Pendidikan S2 sebanyak 1% atau 1 responden.

4.2.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini seperti kinerja karyawan (Y), Gaya Kepemimpinan (X1), *Total Quality Management* (X2) dan Promosi Jabatan (X3) maka digunakan tabel statistik deskriptif yang menunjukkan angka kisaran teoritis, kisaran sesungguhnya (aktual), median, rata-rata (*mean*) dan standar deviasi yang dapat disajikan dalam tabel 4.4 dibawah ini:

Tabel 4. 4
Statistik Deskriptif

Variabel	Teoritis			Aktual			
	Min	Max	Mean	Min	Max	Mean	Std. Deviasi
Kinerja Karyawan	6	30	18	17	30	23,95	3,13
Gaya Kepemimpinan	4	20	12	10	20	15,26	2,26
<i>Total Quality Management</i>	6	30	18	18	30	25,00	3,30
Promosi Jabatan	6	30	18	10	30	25,59	3,76

Sumber: Peneliti (2023)

Dari tabel 4.4 berdasarkan atas pertanyaan dari kuesioner yang didesain dengan menggunakan skala likert, kisaran teoritis variabel kinerja karyawan yang memiliki instrumen dengan 6 butir pertanyaan, data teoritis yang dihasilkan adalah

6 untuk jumlah terendah data yang diperoleh dari responden, 30 untuk jumlah tertinggi data yang diperoleh dari responden dan 18 untuk jumlah apabila responden menjawab seluruh pertanyaan dengan kadang – kadang atau netral.

Variabel Gaya Kepemimpinan memiliki 4 butir pertanyaan, sehingga data teoritis yang dihasilkan adalah 4 untuk jumlah terendah data yang diperoleh dari responden, 20 untuk jumlah tertinggi data yang diperoleh dari responden dan 12 untuk jumlah apabila responden menjawab seluruh pertanyaan dengan kadang-kadang atau netral.

Variabel *Total Quality Management* memiliki 6 butir pertanyaan, sehingga data teoritis yang dihasilkan adalah 6 untuk jumlah terendah data yang diperoleh dari responden, 30 untuk jumlah tertinggi data yang diperoleh dari responden dan 18 untuk jumlah apabila responden menjawab seluruh pertanyaan dengan kadang – kadang atau netral.

Variabel Promosi Jabatan memiliki 6 butir pertanyaan, sehingga data teoritis yang dihasilkan adalah 6 untuk jumlah terendah data yang diperoleh dari responden, 30 untuk jumlah tertinggi data yang diperoleh dari responden dan 18 untuk jumlah apabila responden menjawab seluruh pertanyaan dengan kadang–kadang atau netral

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa kisaran aktual yang diperoleh dari data yang diberikan oleh responden melalui pengisian kuesioner, menunjukkan bahwa untuk kinerja karyawan nilai rata-rata (*mean*) yaitu 23,95 aktual lebih tinggi dari nilai rata-rata teoritis yaitu 18 (*mean*), hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan dalam perusahaan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dapat dikatakan memiliki kinerja yang cukup tinggi. Untuk variabel Gaya Kepemimpinan, nilai rata-rata (*mean*) 15,26 aktual lebih tinggi dari nilai rata-rata (*mean*) teoritis 12, hal

ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dalam PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dapat dikatakan cukup tinggi. Dengan pelaksanaan Gaya kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan. Untuk variabel *Total Quality Management*, nilai rata-rata (*mean*) 25 aktual lebih tinggi dari nilai rata-rata (*mean*) teoritis 18, hal ini menunjukkan karyawan dalam perusahaan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya adalah karyawan-karyawan dapat mengikuti sistem atau *Total Quality Management* dengan baik. Variabel Promosi Jabatan memiliki nilai rata-rata (*mean*) 25,59 aktual lebih tinggi dari nilai rata-rata (*mean*) teoritis 18, hal ini menunjukkan bahwa Promosi Jabatan yang dilakukan oleh perusahaan dapat meningkat kinerja karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Dilihat pada tabel 4.4 variabel-variabel dalam penelitian memiliki nilai rata-rata lebih besar dari standar deviasi. Hal ini menunjukan untuk jawaban responden dalam variabel-variabel tidak terlalu bervariasi antara satu responden dengan responden lainnya.

4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik dan dapat diterima, maka diperlukan instrumen yang valid dan reliabel. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid, sedangkan instrumen reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (konsisten). Adapun hasil pengujian instrumen penelitian disajikan sebagai berikut:

4.3.1 Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Apabila semua

item dari setiap indikator mempunyai nilai $R_{hitung} \geq R_{tabel}$ maka item-item dalam kuesioner menunjukkan nilai kevalidan sehingga dapat dilanjutkan sebagai instrumen penelitian. Penelitian ini memiliki responden sebanyak 85 sampel, dengan nilai derajat signifikan 0,05. Sehingga DF pada uji r adalah N-2 yang merupakan sampel, maka nilai r-Tabel (83) adalah sebesar 0,2133. Dengan demikian, pernyataan dapat dikatakan valid apabila nilai $R_{hitung} > 0,2133$.

Tabel 4. 5
Uji Validitas

Variabel	Item	Rhitung	Sig.	Rtabel	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,718	0,000	0,2133	Valid
	Y.2	0,656	0,000	0,2133	Valid
	Y.3	0,727	0,000	0,2133	Valid
	Y.4	0,699	0,000	0,2133	Valid
	Y.5	0,676	0,000	0,2133	Valid
	Y.6	0,808	0,000	0,2133	Valid
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,723	0,000	0,2133	Valid
	X1.2	0,635	0,000	0,2133	Valid
	X1.3	0,819	0,000	0,2133	Valid
	X1.4	0,684	0,000	0,2133	Valid
Total Quality Management (X2)	X2.1	0,723	0,000	0,2133	Valid
	X2.2	0,697	0,000	0,2133	Valid
	X2.3	0,580	0,000	0,2133	Valid
	X2.4	0,762	0,000	0,2133	Valid
	X2.5	0,872	0,000	0,2133	Valid
	X2.6	0,873	0,000	0,2133	Valid
Promosi Jabatan (X3)	X3.1	0,861	0,000	0,2133	Valid
	X3.2	0,916	0,000	0,2133	Valid
	X3.3	0,917	0,000	0,2133	Valid
	X3.4	0,818	0,000	0,2133	Valid
	X3.5	0,376	0,000	0,2133	Valid
	X3.6	0,880	0,000	0,2133	Valid

Sumber: Peneliti (2023)

Dari tabel 4.5 diatas, diketahui setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 24,0 dari hasil tersebut menunjukkan bahwa semua item dari setiap pernyataan mempunyai nilai $R_{hitung} \geq R_{tabel}$ sehingga keseluruhan item dinyatakan valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach* adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa banyak butir dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Menurut Sugiyono (2018:130) juga mengatakan untuk uji reliabilitas teknik *alpha cronbach* dimana suatu butir pertanyaan dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih.

Tabel 4. 6
Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0,764	0,6	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,641	0,6	Reliabel
<i>Total Quality Management</i> (X ₂)	0,834	0,6	Reliabel
Promosi Jabatan (X ₃)	0,872	0,6	Reliabel

Sumber: Peneliti (2023)

Dari tabel 4.6 diatas, diketahui setelah melakukan perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 24,0 diperoleh nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha* variabel kinerja karyawan (Y) sebesar 0,764, Gaya Kepemimpinan (X₁) sebesar 0,764, *Total Quality Management* (X₂) sebesar 0,641 dan Promosi Jabatan (X₃) sebesar 0,872. Dari semua variabel didapatkan nilai *cronbach alpha* $\geq$

0,6. Dapat disimpulkan bahwa semua pernyataan pada instrumen yang digunakan dinyatakan reliabel.

4.3.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Dalam rangka menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) maka digunakan analisis regresi linier berganda. Pengujian analisis ini akan mengetahui hasil – hasil pengujian yang menunjukkan nilai dari pengaruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dalam penelitian ini perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 dan dapat diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4. 7
Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,770	1,791		2,663	0,009
	Gaya Kepemimpinan	0,162	0,130	0,122	1,247	0,216
	<i>Total Quality Management</i>	0,561	0,110	0,591	5,081	0,000
	Promosi Jabatan	0,105	0,080	0,126	1,300	0,197
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Sumber: Peneliti (2023)

Dari tabel 4.7 diatas mengenai hasil pengolahan SPSS versi 24.0 Dari hasil uji di atas menyatakan bahwa variable Gaya Kepemimpinan (X_1) 0,162, *Total Quality Management* (X_2) 0,561 dan Promosi Jabatan (X_3) 0,105. Berarti variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2),

dan Variabel Promosi Jabatan (X_3) memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Maka dapat dibuat persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 4,770 + 0,162x_1 + 0,561x_2 + 0,105x_3$$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta (a) sebesar 4,770.

Hal ini berarti tanpa adanya pengaruh variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3), maka nilai variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Karyawan adalah tetap atau konstan sebesar 4,770.

- b. Nilai koefisien regresi (b_1) sebesar 0,162

Memberikan arti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) akan mengakibatkan Kinerja Karyawan juga ikut meningkat sebesar 0,162.

- c. Nilai koefisien regresi (b_2) sebesar 0,561

Memberikan arti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Total Quality Management* (X_2) akan mengakibatkan Kinerja Karyawan juga ikut meningkat sebesar 0,561

- d. Nilai koefisien regresi (b_3) sebesar 0,105

Memberikan arti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel Promosi Jabatan (X_3), mengakibatkan Kinerja Karyawan juga ikut meningkat sebesar 0,105.

Jadi variabel bebas yang terdiri variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2), dan variabel Promosi Jabatan (X_3). Memiliki pengaruh positif atau searah terhadap variabel terikat Kinerja

Karyawan (Y). Artinya semakin tinggi tingkat atau nilai variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan Variabel Promosi Jabatan (X_3). Maka semakin tinggi pula tingkat Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

4.3.4 Analisis Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan ketiga variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat dapat dilihat pada koefisien korelasi (R) dan mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi (*R Square*) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4. 8
Koefisien Korelasi Berganda (R)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773 ^a	0,597	0,582	2,024
a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Gaya Kepemimpinan, <i>Total Quality Management</i>				

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan dari tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,597 atau 59,7% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3). Dan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi oleh variabel diluar model. Dan dikarenakan regresi terdapat lebih dari dua variabel bebas maka menggunakan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) yaitu 0,582 atau 58,2% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3) dan

sisanya bernilai 41,8% merupakan besarnya pengaruh dari variabel-variabel bebas lainnya yang tidak ikut diteliti atau dipengaruhi oleh variabel diluar model.

4.3.5 Uji Hipotesis

4.3.5.1 Uji t (Uji Parsial)

Uji t ini digunakan untuk mengetahui bahwa variabel bebas (variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan Variabel Promosi Jabatan (X_3)) mempunyai pengaruh secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Untuk menguji hipotesis dilakukan dengan cara melihat nilai *level of significance* t hitung menurut hasil perhitungan lebih kecil dari pada 0,05 Maka, H_0 ditolak dan H_1 diterima dan begitu pula sebaliknya. Dengan $df=n-k = 85-4=81$ maka t tabel diperoleh sebesar 1.990. Adapun pengujian uji t pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 9
Hasil Uji t (Parsial)

<i>Coefficients^a</i>						
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	T	Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1	(Constant)	4,770	1,791		2,663	0,009
	Gaya Kepemimpinan	0,162	0,130	0,122	1,247	0,216
	<i>Total Quality Management</i>	0,561	0,110	0,591	5,081	0,000
	Promosi Jabatan	0,105	0,080	0,126	1,300	0,197
a. <i>Dependent Variable:</i> Kinerja Karyawan						

Sumber: Peneliti (2023)

Perhitungan menggunakan uji t (Parsial) dengan program SPSS 24.0 mendapatkan hasil yang dapat diuraikan sebagaimana dijabarkan dalam tabel 4.9 diatas berikut:

a. Variabel Gaya Kepemimpinan (X_1)

Dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 4.9 diatas, variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) memperoleh nilai t hitung sebesar 1,247 lebih kecil dari t tabel 1.990 dengan tingkat signifikan sebesar 0,216 atau lebih besar dari 0,05. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis ditolak. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial dan signifikansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

b. Variabel *Total Quality Management* (X_2)

Dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 4.9 diatas, variabel *Total Quality Management* (X_2) memperoleh nilai t hitung sebesar 5,081 lebih besar dari t tabel 1.990 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel *Total Quality Management* (X_2) secara parsial dan signifikansi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

c. Variabel Promosi Jabatan (X_3)

Dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 4.9 diatas, variabel Promosi Jabatan (X_3) memperoleh nilai t hitung sebesar 1,300 lebih kecil dari t tabel 1.990 dengan tingkat signifikan sebesar 0,197 atau lebih besar dari 0,05. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis ditolak. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel Promosi Jabatan (X_3) secara parsial dan signifikansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

4.3.5.2 Uji F (Uji Simultan)

Pada uji hipotesis ini menggunakan uji F yang digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikansi secara bersama-sama (simultan) antara variabel bebas yang meliputi variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Dasar pengambilan keputusan yaitu, apabila *level of significance* Fhitung menurut perhitungan lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti variabel-variabel bebas secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika signifikan Fhitung perhitungan lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak yang berarti variabel-variabel bebas secara simultan dan signifikan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Dimana $df(N_2) = n - k = 85 - 4 = 81$; $df(N_1) = k - 1 = 4 - 1 = 3$ maka didapatkan Ftabel sebesar 2.719. Adapun pengujian uji F pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	492.064	3	164.021	40.048	.000 ^b
	Residual	331.747	81	4.096		
	Total	823.812	84			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Gaya Kepemimpinan, Total Quality Management						

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, didapatkan nilai Fhitung sebesar 40.048 atau lebih besar dari pada Ftabel sebesar 2,719 ($df = 81$) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel

Promosi Jabatan (X_3). Dengan demikian membuktikan atas hipotesis kedua diterima yang berarti variabel – variabel bebas secara simultan dan signifikan berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

4.3.5.3 Uji Dominan

Uji ini digunakan untuk melihat atau mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3) yang berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y), maka dilakukan dengan melihat rangking koefisien regresi yang distandartkan (β) atau *standartdized of coefficient* beta dari masing-masing variabel bebas yang signifikan. Variabel yang memiliki koefisien beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan terhadap variabel terikat (Y). Hasil analisis dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4. 11
Hasil Uji Dominan

<i>Coefficients^a</i>					
Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	Sig.
		B	<i>Std. Error</i>	Beta	
1	<i>(Constant)</i>	4,770	1,791		0,009
	Gaya Kepemimpinan	0,162	0,130	0,122	0,216
	<i>Total Quality Managment</i>	0,561	0,110	0,591	0,000
	Promosi Jabatan	0,105	0,080	0,126	0,197
a. <i>Dependent Variable:</i> Kinerja Karyawan					

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan dari tabel 4.11 diatas, maka secara parsial dijelaskan bahwa hasil analisis koefisien regresi menunjukan angka-angka koefisien yang belum standar (B) sehingga perlu dilakukan penentuan pada koefisien yang distandarkan (Beta), dimana ditunjukan dari besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas *Total*

Quality Management (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y) atau yang memiliki nilai koefisien standar (beta) terbesar dengan nilai 0,591. Jadi, Variabel *Total Quality Management* (X_2) mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Sehingga hipotesis Ketiga ditolak karena dalam hipotesis, peneliti memberikan jawaban sementara yang berpengaruh paling dominan adalah variabel bebas Promosi Jabatan (X_3).

4.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisa dan pengujian data pada bab sebelumnya yang disesuaikan dengan penelitian terdahulu dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas diperoleh signifikansi $0,216 > 0,05$. Artinya dapat disimpulkan hipotesis ditolak yaitu bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

Hasil pengujian menunjukan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial dan signifikansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Alasan ditolaknya adalah karena setiap instansi atau perusahaan memiliki system operating procedure (SOP) yang jelas serta adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas menjadikan sistem kerja sudah berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan yang ketat dari pimpinan, sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Indikator yang mempunyai skor tertinggi pada variabel Gaya Kepemimpinan adalah indikator pembinaan dengan *mean* skor 4,28. Sedangkan indikator yang mempunyai skor terendah adalah indikator delegasi dengan *mean*

skor 2,98. Hal ini berdampak pada kinerja karyawan, dapat dilihat pada distribusi jawaban pada indikator ketelitian dengan *mean* skor 3,38 menyatakan bahwa ragu-ragu hasil kerja karyawan memuaskan dan jarang membuat kesalahan. Indikator Inisiatif dengan *mean* skor 3,81 menyatakan ragu-ragu merasa puas dengan tugas yang sudah diselesaikan dan ragu-ragu terhadap atasan untuk memberikan motivasi kepada karyawan. Indikator efisiensi *mean* skor 4,15 menyatakan ragu-ragu pekerjaan yang dilakukan dihargai dan diberi imbalan sesuai dengan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Gaya Kepemimpinan yang ada di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya tidak sejalan dengan teori yang ada. penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya dapat membentuk karakter karyawan dengan baik. Kesadaran untuk bekerja maksimal tidak mampu diwujudkan melalui Gaya Kepemimpinannya.

Apabila dilihat dari hasil uji regresi, diketahui bahwa koefisien dari Gaya Kepemimpinan (X_1) adalah bernilai 0,162, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan (X_1) yang diberikan, maka dapat berakibat pada semakin meningkat Kinerja Karyawan dalam PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Selaras dengan pendapat Dewi and Harjoyo (2019:110), Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pengaruh yang menentukan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menentukan dan implementasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sehingga memungkinkan terciptalah hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ataupun bawahan dengan bawahan dan suasana kerja yang kondusif. Penelitian ini didukung oleh penelitian Nazarudin Aziz dan Septianto Putra (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan

Motivasi terhadap Kinerja Guru Pada SD Kartika 1-11 Padang. Karena setiap instansi atau perusahaan memiliki *system operating procedure* (SOP) yang jelas serta adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas menjadikan sistem kerja sudah berjalan dengan baik tanpa adanya pengawasan yang ketat dari pimpinan, sehingga kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.

4.4.2 Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien regresi (b_2) sebesar 0,561 memberikan arti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel *Total Quality Management* akan mengakibatkan Kinerja Karyawan juga ikut meningkat sebesar 0,561. Hasil penelitian uji parsial diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel *Total Quality Management* secara parsial dan signifikansi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Dengan adanya *Total Quality Management* (TQM) yang baik dalam perusahaan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Indikator yang mempunyai skor tertinggi pada variabel *Total Quality Management* adalah indikator kerja sama tim dengan *mean* skor 4,23. Sedangkan indikator yang mempunyai skor terendah adalah indikator fokus pada pelanggan dengan *mean* skor 3,90.

Hal ini dikarenakan efektifnya penerapan TQM dalam perusahaan sehingga dapat membantu dalam meningkatkan kinerja Karyawan. Dalam meningkatkan daya saing perusahaan, manajer selalu mempertimbangkan perbaikan atas pelayanan kepada pelanggan, kualitas produk atau jasa dan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut, serta perubahan lingkungan yang ada dalam perusahaan. Karyawan dalam perusahaan di dalam penelitian ini, berpendapat

bahwa reputasi perusahaan sangatlah penting sehingga karyawan selalu menjaga reputasi perusahaan di mata pelanggan mereka dengan cara melakukan perbaikan secara terus-menerus pada perusahaan mereka. Hal ini selaras dengan pendapat Aziz (2019:9) dalam bukunya mengatakan bahwa “*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan terpadu untuk memperbaiki organisasi secara keseluruhan yang berorientasi berdasarkan kinerja yang jangka panjang. *Total Quality Management* (TQM) manajemen yang komprehensif dengan serangkaian praktik yang berfokus pada kepuasan pelanggan, memenuhi persyaratan pelanggan, keterlibatan karyawan, kerja tim, *benchmarking* dan manajemen kualitas pemasok.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”. Menyatakan bahwa variabel *Total Quality Management* secara parsial dan signifikansi berpengaruh terhadap Kinerja pada TV MU.

4.4.3 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien regresi (b_3) sebesar 0,105 memberikan arti bahwa setiap kenaikan satu satuan variabel Promosi Jabatan akan mengakibatkan Kinerja Karyawan juga ikut meningkat sebesar 0,105. Hasil penelitian uji parsial diperoleh signifikansi $0,197 > 0,05$. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel Promosi Jabatan secara parsial dan signifikansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Dengan adanya Promosi Jabatan yang baik dalam perusahaan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan. Hal ini dikarenakan efektifnya penerapan Promosi Jabatan dalam perusahaan sehingga

dapat membantu dalam meningkatkan kinerja Karyawan. Indikator yang mempunyai skor tertinggi pada variabel Promosi Jabatan adalah indikator disiplin dengan *mean* skor 4,53. Sedangkan indikator yang mempunyai skor terendah adalah indikator loyalitas dengan *mean* skor 3,85. Hal ini sejalan dengan teori Mahmudah Enny Widianingrum (2019:84), Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan kinerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi dan bekerja dengan maksimal.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Rizka Nur Hidayah, Eny Kustiyah, Sri Hartono (2020), yang berjudul “Kinerja karyawan ditinjau dari Promosi Jabatan, Kompetensi, dan Insentif Pada Karyawan PT POS Indonesia (persero) Cabang Surakarta”. Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan PT Kantor Pos (persero) cabang Surakarta.

4.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil penelitian di atas diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$. Artinya dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak H_1 diterima yang berarti variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), *Total Quality Management* (X_2) dan Promosi Jabatan (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

Keberhasilan suatu usaha bergantung pada kinerja karyawan perusahaan tersebut, suatu perusahaan yang mempunyai metode dan teknologi canggih tetapi

tidak diimbangi dengan kinerja karyawan yang baik, maka tujuan perusahaan juga tidak akan tercapai dengan maksimal, sebab hal yang paling penting dalam sebuah perusahaan adalah kinerja karyawannya. Faktor-faktor yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah faktor Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan. Apabila Gaya Kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan sangat baik dan bijaksana, *Total Quality Management* yang baik secara sistem tidak ada lagi kesalahan atau miskomunikasi, dan dengan adanya promosi jabatan yang diproses melihat kompetensi dan kinerja yang baik. Maka karyawan akan memberikan loyalitas yang mumpuni dalam bentuk tekad dan kesetiaan terhadap perusahaan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya seperti bersungguh-sungguh menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan memiliki semangat kerja serta memperbaiki akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Sehingga jika variabel Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan dapat ditingkatkan secara bersama-sama maka kinerja karyawan akan lebih maksimal.

Setiap kenaikan variabel bebas akan diikuti oleh kenaikan variabel terikat. Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar 0,597 atau 59,7% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variable Gaya Kepemimpinan (X_1), variable *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3). Dan sisanya sebesar 40,3% dipengaruhi oleh varibel diluar model. Dengan demikian, maka dapat diambil suatu kesimpulan pada hipotesis menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada penelitian ini adalah terbukti kebenarannya.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Enny Istanti dan Savira Aisyah Universitas Bhayangkara Surabaya (2022), yang berjudul “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya”. Hasil penelitian ini menunjukkan pada uji simultan (Uji F) ditemukan bahwa Budaya Organisasi (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Motivasi (X3) berpengaruh besar terhadap Kinerja Karyawan (Y). Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”. Menyatakan bahwa variabel Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada TV MU. Reza Nurul Ichsan, Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia dan Lukman Nasution, Universitas Muslim Nusantara Al washliyah Medan (2020), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. Budaya Organisasi (X1) dan Promosi Jabatan (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan.

4.4.5 Variabel Bebas yang Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan

Pada hipotesis ketiga menyatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Untuk mengetahui variabel mana yang memiliki variabel dominan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat dari ranking koefisien regresi yang distandarkan (β) atau *standartdized of coefficient* beta dari masing-masing variabel

bebas yang signifikan. Variabel yang memiliki koefisien beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan terhadap variabel terikat (Y).

Hasil analisis dapat dilihat dari tabel 4.7 uji regresi linier berganda. Diantara hasil analisis koefisien regresi menunjukkan angka-angka koefisien yang belum standar (B) sehingga perlu dilakukan penentuan pada koefisien yang distandarkan (Beta), dimana ditunjukkan dari besarnya kontribusi masing-masing variabel bebas *Total Quality Management* mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan atau yang memiliki nilai koefisien standar (beta) terbesar dengan nilai 0,591 dari pada variabel yang lain seperti Gaya Kepemimpinan dan Promosi Jabatan. Jadi, Variabel *Total Quality Management* mempunyai pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wisnilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya.

Sebuah perusahaan tidak mampu untuk bertahan dan berkembang apabila tidak memiliki *Total Quality Management* yang baik dari manajemennya, tidak memiliki semangat kerja yang baik dari setiap karyawan dan Promosi Jabatan yang memadai bagi setiap karyawan di perusahaan tersebut. Dengan demikian, maka dapat diambil suatu kesimpulan pada hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel Promosi Jabatan (X3) berpengaruh dominan ditolak. Hal ini sejalan dengan teori Aziz (2019:9) dalam bukunya mengatakan bahwa “*Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan terpadu untuk memperbaiki organisasi secara keseluruhan yang berorientasi berdasarkan kinerja yang jangka Panjang.

Penelitian ini didukung oleh penelitian Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”. Menyatakan bahwa variabel *Total*

Quality Management berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Karyawan pada TV MU.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan mengenai Pengukuran Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* (TQM) dan Promosi Jabatan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Secara Parsial

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien regresi parsial yang menunjukkan angka positif dan tingkat signifikansinya lebih besar dari nilai signifikansi yang sudah ditetapkan. Indikator yang mempunyai skor tertinggi pada variabel Gaya Kepemimpinan adalah indikator pembinaan, karena karyawan di dalam perusahaan butuh binaan dari pimpinan. Sedangkan indikator yang mempunyai skor terendah adalah indikator delegasi, karena karyawan dalam perusahaan diberikan tugas tidak sesuai dengan pekerjaannya. Penelitian ini didukung oleh penelitian Nazarudin Aziz dan Septianto Putra (2022) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Guru Pada SD Kartika 1-11 Padang.
- b. Variabel *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien regresi parsial yang menunjukkan angka positif dan tingkat signifikansinya lebih kecil dari nilai signifikansi yang

sudah ditetapkan. Indikator yang mempunyai skor tertinggi pada variabel *Total Quality Management* adalah indikator kerja sama tim karena lingkungan atau antar karyawan saling memahami kebersamaan. Sedangkan indikator yang mempunyai skor terendah adalah indikator fokus pada pelanggan, karena manajemen dalam perusahaan tidak ada sistem keluhan karyawan pada pimpinan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”.

- c. Variabel Promosi Jabatan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan hasil koefisien regresi parsial yang menunjukkan angka positif dan tingkat signifikansinya lebih besar dari nilai signifikansi yang sudah ditetapkan. Indikator yang mempunyai skor tertinggi pada variabel Promosi Jabatan adalah indikator disiplin dikarenakan karyawan termotivasi oleh promosi jabatan. Sedangkan indikator yang mempunyai skor terendah adalah indikator loyalitas dikarenakan pimpinan mempromosikan jabatan melihat orang terdekat. Penelitian ini didukung oleh penelitian Rizka Nur Hidayah, Eny Kustiyah, dan Sri Hartono (2020), yang berjudul “Kinerja karyawan ditinjau dari Promosi Jabatan, Kompetensi, dan Insentif Pada Karyawan PT POS Indonesia (persero) Cabang Surakarta”.

2. Melalui pengujian secara bersama-sama atau simultan, ketiga variabel bebas ini yaitu Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan. Hal ini terbukti dari hasil pengujian secara bersama-sama atau simultan yang menunjukkan angka positif dan lebih kecil dari nilai signifikansi yang sudah ditetapkan atau bisa diartikan bahwa hipotesis kedua terbukti bahwa variabel *independen* tersebut mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel *dependen* Kinerja Karyawan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Enny Istanti dan Savira Aisyah Universitas Bhayangkara Surabaya (2022), yang berjudul “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya di Surabaya”. Hasil penelitian ini menunjukkan pada uji simultan (Uji F) ditemukan bahwa variabel bebas (X) berpengaruh besar terhadap terikat (Y). Asrul Saptono, Aftoni Sutanto, dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”. Menyatakan bahwa variabel bebas (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y) pada TV MU. Reza Nurul Ichsan, Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia dan Lukman Nasution, Universitas Muslim Nusantara Al washliyah Medan (2020), yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan. Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan.

3. Hasil analisa secara dominan, dapat diketahui nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management* dan Promosi Jabatan. Dari hasil tersebut peneliti menyimpulkan bahwa variabel *Total Quality Management* yang paling berpengaruh dominan terhadap variabel Kinerja Karyawan dikarenakan nilai signifikansi yang dihasilkan paling kecil dan nilai β (beta) paling tinggi daripada variabel lainnya. Penelitian ini didukung oleh penelitian Asrul Saptono, Aftoni Sutanto dan Abdul Choliq Hidayat, Universitas Ahmad Dahlan (2020), Yogyakarta yang berjudul “Pengaruh Prilaku Produktif dan *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada TV MU)”. Menyatakan bahwa variabel *Total Quality Management* berpengaruh paling dominan terhadap kinerja Karyawan pada TV MU.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan beberapa saran yang kiranya dapat memberikan manfaat pada pihak-pihak yang terkait atas penelitian ini. Adapun saran-saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Secara Parsial
 - a. Gaya Kepemimpinan dengan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikan lebih besar dari signifikansi yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial dan signifikansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Perlu adanya evaluasi dalam variabel Gaya Kepemimpinan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Yaitu, dalam indikator delegasi masih ada pemimpin yang

memberikan tugas tidak sesuai deskripsi pekerjaan sehingga mengganggu konsentrasi karyawan. Sebaiknya hal seperti itu dirubah dalam memimpin, memberikan indikator pembinaan dengan cara membentuk gaya kepemimpinan yang kharismatik, memberikan tugas sesuai deskripsi pekerjaannya.

- b. *Total Quality Management* di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. sudah cukup baik dan perlu dipertahankan lagi, dibuktikan dengan memperoleh nilai t hitung lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikan atau lebih kecil dari signifikansi yang telah ditetapkan. Yang merupakan memiliki nilai parsial terbesar diantara variabel – variabel bebas yang lain. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel *Total Quality Management* (X_2) secara parsial dan signifikansi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Sebaiknya *Total Quality Management* variabel Perlu dipertahankan dalam PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya
- c. Promosi Jabatan memperoleh nilai t hitung lebih kecil dari t tabel dengan tingkat signifikan atau lebih besar dari signifikansi yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa variabel Promosi Jabatan (X_3) secara parsial dan signifikansi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Perlu adanya evaluasi tentang Promosi Jabatan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Karyawan kurang loyalitas pada perusahaan, dikarenakan Promosi Jabatan di dalam perusahaan masih melihat orang terdekat dari pimpinan, sehingga terjadinya kecemburuan sosial antar karyawan.

Pimpinan seharusnya mempromosikan jabatan karyawan dengan melihat kedisiplinan, etos kerja, kompetensi dan kinerja karyawan yang paling baik.

2. Hasil penelitian simultan dengan nilai F_{hitung} atau lebih besar dari pada F_{tabel} dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari yang telah ditetapkan. Sehingga dapat diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), variabel *Total Quality Management* (X_2) dan variabel Promosi Jabatan (X_3). Hasil penelitian skripsi ini secara simultan dari ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan dalam menentukan kinerja karyawan. Maka dari itu dari pihak perusahaan sebaiknya memperhatikan dengan baik ketiga faktor tersebut dalam menentukan. Karena variabel Promosi Jabatan mempunyai nilai koefisien regresi terendah dari variabel lain, maka sebaiknya pihak perusahaan lebih adil lagi dalam mempromosikan jabatan kepada karyawannya. Kurangnya loyalitas karyawan terhadap perusahaan dikarenakan Promosi Jabatan di dalam perusahaan masih melihat orang terdekat dari pimpinan, sehingga terjadinya kecemburuan sosial antar karyawan. Pimpinan seharusnya mempromosikan jabatan karyawan dengan melihat kedisiplinan, etos kerja, kompetensi.
3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Total Quality Management* merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja Karyawan di PT. Wismilak Inti Makmur, Tbk. Surabaya. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya mempertahankan *Total Quality Management* karyawan dalam menentukan manajemen yang diberikan. Hal ini didukung dengan adanya indikator kerja sama tim yang bagus dalam perusahaan.
4. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya meneliti lebih luas, baik variabel, indikator maupun sampel berdasarkan usia, pendidikan jenis kelamin, tempat

atau objek dan lama bekerjanya. Sehingga dapat mengembangkan penelitian ini dapat diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Analytical Biochemistry Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*.
- Ardiana, Novia, H. Sutopo, and Enny Istanti. 2021. "Pengaruh Disiplin Kerja, Pelatihan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Yuwana Karya Catur Manunggal Sidoarjo." *UBHARA Management Journal*.
- Asrul Sapton, Aftoni Sutanto, and Abdul Choliq Hidayat. 2020. "Pengaruh Prilaku Produktif Dan Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada TV MU)." *JURNAL Ecoment Global; Kajian Bisnis dan Manajemen* Volume 5.
- Aziz, Abdul RZ. 2019. *Total Quality Management: Tahapan Implementasi TQM Dan Gugus Kendali Mutu*. Bandar Lampung: Darmajaya.
- Aziz, Nazarudin, and Septianto Putra. 2022. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada SD Kartika 1-11 Padang." *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Bangsa*.
- Dewi, Desilia Purnama, and Harjoyo. 2019. Unpam Press *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ed. Edi Junaedi. Tangerang Selatan: UNPAM PRESS.
- Enny W, Mahmudah. 2019. UBHARA Manajemen Press *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya.
- Firmansyah, M. Anang, and Budi W Mahardhika. 2018. *Pengantar Manajemen*. Sleman: CV Budi Utama.
- Garaika, and Darmanah. 2019. *Metode Penelitian*. Lampung Selatan: CV. HIRA TECH.
- Group, Wismilak. "Wismilak Group." *wikipedia*. https://id.wikipedia.org/wiki/Wismilak_Group.
- Hamali, Arif Yusuf. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan*.
- Hardani. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.
- Hertanti, Diana. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Mitra Sumber Rejeki.

- Ibrahim, Tatang, and Ahmad Rusdiana. 2021. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Bandung: YRAMA WIDYA.
- Ichsan, Reza Nurul, and Lukman Nasution. 2020. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan." *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)* Vol 3.
- Istanti Enny, and Savira Aisyah. 2022. "Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Baruna Amukti Jayasurya Di Surabaya." *Jurnal Ekonomika* 45 10: 42.
- Krisnadi, Herry, Suryono Efendi, and Edi Sugiono. 2019. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Mussardo, Giuseppe. 2019. "Metode Penelitian." *Statistical Field Theor*.
- Namirah. 2022. "Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Pos Indonesia Persero KSPP Makassar)." *Unhas*: 33.
- Nur Hidayah, Rizka, Eny Kustiyah, and Sri Hartono. 2020. "Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Promosi Jabatan, Kompetensi, Dan Insentif Pada Karyawan PT POS Indonesia (Persero) Cabang Surakarta." *Edunomika*.
- Poltak Sinambela, Lijan, Suryani, and Restu Damayanti. 2021. *PT Bumi Aksara Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Putri, Mesty M, Joula J Rogahang, and Danny D S Mukuan. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Evaluasi Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Hypermart Manado Town Square." *Productivity* 2(6): 483–87.
- Sholiha, Putri Islamiyati. 2020. *Engineering, Construction and Architectural Management "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Bongkar Muat Andalas Ogan Komering Ilir"*. Universitas Muhamadiyah Palembang.
- Sujarweni, Wiratna. 2019. *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Barupress.
- Sule, Ernie Tisnawati, and Kurniawan Saefullah. 2019. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenadamedia.
- Suryani, Ni kadek, and John Foeh. 2019. *Nilacakra Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*. Badung.

Widiana, Muslich Erma. 2020. *Buku Ajar Pengantar Manajemen*. . Banyumas: CV. Pena Persada.

wismilak. "Wismilak Grup." wismilak.

Wisnu, Dicky. 2019. *Teori Organisasi*. Malang: UMM Press.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner

A. Identitas Responden

Nama :

Jenis Kelamin :

Pendidikan :

Usia :

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Sebelum menjawab pernyataan untuk data yang akan diolah, responden penelitian diharapkan memahami beberapa hal berikut ini:

1. Bacalah setiap poin pernyataan secara teliti untuk memahami masing – masing pernyataan dengan cermat.
2. Berilah tanda check list (✓) untuk pernyataan pada kolom jawaban dan anda anggap paling sesuai.

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

S : Setuju

N : Cukup Setuju

TS : Tidak Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Item Pernyataan	SS	S	N	TS	STS
A. Kinerja Karyawan (Y)						
1.	Karyawan selalu bekerja sesuai dengan target yang diharapkan perusahaan.					
2.	Kemampuan melaksanakan tugas dengan baik tanpa membuang waktu, tenaga, dan biaya.					
3.	Menunjukkan sikap pegawai dalam ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai.					
4.	Karyawan memiliki kemampuan melakukan sesuatu tanpa harus diberitahu sebelumnya.					
5.	Ketelitian menunjukan gerakan yang memerlukan pengawasan terus-menerus.					
6.	Dimana karyawan harus memiliki kreatifitas terhadap pekerjaanya.					
B. Gaya Kepemimpinan (X1)						
1.	Pemimpin memiliki hak penuh dalam pengambilan keputusan.					
2.	Pemimpin memberi arahan kepada bawahan dalam melakukan sesuatu.					
3.	Pemimpin melibatkan setiap anggota dalam segala hal.					
4.	Pimpinan melimpahkan sepenuhnya tanggung jawab mengenai pekerjaan kepada bawahan					
C. Total Quality Management (X2)						
1.	Karyawan dapat dengan mudah mengajukan keluhan.					
2.	Bekerja dengan penuh ketelitian.					
3.	Menjalin kerja sama agar tujuan perusahaan tercapai.					
4.	Perusahaan menuntut perbaikan menerus pada semua bagian.					
5.	Pengadaan pelatihan terhadap semua karyawan.					
6.	Menyatukan tujuan karyawan dan manajemen.					

D. Promosi Jabatan (X3)						
1.	Kejujuran adalah salah satu faktor dalam pertimbangan promosi jabatan.					
2.	Disiplin adalah salah satu faktor dalam pertimbangan promosi jabatan.					
3.	Kualitas pekerja dalam bekerja akan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan.					
4.	Kemampuan menjalin kerja sama menjadi pertimbangan promosi jabatan.					
5.	Promosi jabatan menuntut loyalitas tinggi karyawan.					
6.	Kemampuan bergaul dengan orang lain dalam bekerja dapat menjadi pertimbangan promosi jabatan.					

Lampiran 2 Data Kuesioner

Rekap Data Hasil Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Total Y	Rata - Rata
1	5	5	4	5	5	5	29	4,83
2	4	5	5	3	5	4	26	4,33
3	3	2	4	4	4	4	21	3,50
4	5	5	5	5	5	5	30	5,00
5	4	4	4	4	4	4	24	4,00
6	4	4	4	3	3	4	22	3,67
7	4	4	4	3	3	4	22	3,67
8	5	5	5	5	5	5	30	5,00
9	3	3	4	3	2	4	19	3,17
10	4	4	4	4	3	4	23	3,83
11	4	4	4	4	3	4	23	3,83
12	3	4	4	4	2	4	21	3,50
13	4	4	4	4	4	4	24	4,00
14	4	4	4	4	4	4	24	4,00
15	5	5	4	2	2	4	22	3,67
16	4	4	4	4	3	4	23	3,83
17	5	4	5	5	5	5	29	4,83
18	4	4	4	4	4	4	24	4,00
19	3	4	4	4	3	4	22	3,67
20	5	4	4	4	4	4	25	4,17
21	4	4	4	3	4	4	23	3,83
22	4	4	4	5	3	4	24	4,00
23	5	4	5	2	1	4	21	3,50
24	4	4	5	5	3	4	25	4,17
25	5	5	5	4	4	4	27	4,50
26	3	4	5	3	2	4	21	3,50
27	4	5	5	5	4	5	28	4,67
28	5	5	4	4	2	5	25	4,17
29	5	5	5	3	5	4	27	4,50
30	4	4	4	4	4	4	24	4,00
31	4	4	4	2	2	4	20	3,33
32	4	4	4	4	2	4	22	3,67
33	4	4	4	4	4	4	24	4,00
34	3	3	3	2	3	3	17	2,83
35	3	4	4	4	3	4	22	3,67
36	4	4	4	4	2	4	22	3,67
37	5	5	5	4	4	5	28	4,67

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Total Y	Rata - Rata
38	4	4	4	3	2	4	21	3,50
39	4	4	4	4	4	4	24	4,00
40	4	4	3	4	2	4	21	3,50
41	4	5	4	4	2	4	23	3,83
42	4	4	4	2	4	3	21	3,50
43	5	5	5	5	5	5	30	5,00
44	5	4	5	4	1	5	24	4,00
45	5	4	5	4	2	5	25	4,17
46	5	5	4	5	5	5	29	4,83
47	4	5	5	3	5	4	26	4,33
48	3	2	4	4	4	4	21	3,50
49	5	5	5	5	5	5	30	5,00
50	4	4	4	4	4	4	24	4,00
51	4	4	4	3	3	4	22	3,67
52	4	4	4	3	3	4	22	3,67
53	5	5	5	5	5	5	30	5,00
54	4	4	4	4	2	4	22	3,67
55	4	4	4	4	4	4	24	4,00
56	3	3	3	2	3	3	17	2,83
57	3	4	4	4	3	4	22	3,67
58	4	4	4	4	2	4	22	3,67
59	5	5	5	4	4	5	28	4,67
60	4	4	4	4	4	4	24	4,00
61	4	4	3	4	2	4	21	3,50
62	4	5	4	4	2	4	23	3,83
63	4	4	4	2	4	3	21	3,50
64	5	5	5	5	5	5	30	5,00
65	5	4	5	4	1	5	24	4,00
66	5	4	5	4	2	5	25	4,17
67	4	4	4	4	4	4	24	4,00
68	4	4	4	4	4	4	24	4,00
69	5	5	4	2	2	4	22	3,67
70	4	4	4	4	3	4	23	3,83
71	5	4	5	5	5	5	29	4,83
72	4	4	4	4	4	4	24	4,00
73	3	4	4	4	3	4	22	3,67
74	5	4	4	4	4	4	25	4,17
75	3	2	4	4	4	4	21	3,50

No.	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Total Y	Rata - Rata
76	5	5	5	5	5	5	30	5,00
77	4	4	4	4	4	4	24	4,00
78	5	5	5	5	5	5	30	5,00
79	4	4	4	4	4	4	24	4,00
80	5	5	5	4	4	5	28	4,67
81	4	4	3	4	2	4	21	3,50
82	3	2	4	4	4	4	21	3,50
83	4	4	4	2	2	4	20	3,33
84	4	4	4	4	3	4	23	3,83
85	5	5	4	2	2	4	22	3,67
Mean	4,18	4,15	4,24	3,81	3,38	4,20		

Rekap Data Hasil Kuesioner Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total X1	Rata - Rata
1	5	5	5	5	20	8,00
2	4	4	3	5	16	6,40
3	4	5	5	4	18	7,20
4	3	5	5	2	15	6,00
5	4	4	4	3	15	6,00
6	4	4	4	2	14	5,60
7	4	5	5	4	18	7,20
8	5	5	5	4	19	7,60
9	2	5	2	1	10	4,00
10	4	4	4	3	15	6,00
11	5	3	2	2	12	4,80
12	4	4	4	2	14	5,60
13	4	4	4	4	16	6,40
14	4	4	3	2	13	5,20
15	5	4	3	2	14	5,60
16	4	4	4	3	15	6,00
17	5	5	5	5	20	8,00
18	4	4	4	3	15	6,00
19	4	4	4	4	16	6,40
20	4	4	4	4	16	6,40
21	4	3	4	4	15	6,00
22	4	4	4	3	15	6,00
23	4	5	4	2	15	6,00
24	2	4	4	1	11	4,40

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Total X1	Rata - Rata
25	4	5	5	3	17	6,80
26	5	4	2	2	13	5,20
27	5	5	3	2	15	6,00
28	4	2	5	2	13	5,20
29	5	3	2	4	14	5,60
30	4	4	4	4	16	6,40
31	4	4	4	2	14	5,60
32	4	4	4	3	15	6,00
33	4	4	4	4	16	6,40
34	2	3	2	3	10	4,00
35	4	4	4	2	14	5,60
36	4	4	4	2	14	5,60
37	5	5	4	5	19	7,60
38	4	4	4	2	14	5,60
39	4	5	4	3	16	6,40
40	4	4	2	3	13	5,20
41	4	4	4	2	14	5,60
42	4	4	3	2	13	5,20
43	5	5	5	2	17	6,80
44	5	5	2	1	13	5,20
45	5	5	4	1	15	6,00
46	5	5	5	5	20	8,00
47	4	4	3	5	16	6,40
48	4	5	5	4	18	7,20
49	3	5	5	2	15	6,00
50	4	4	4	3	15	6,00
51	4	4	4	2	14	5,60
52	4	5	5	4	18	7,20
53	5	5	5	4	19	7,60
54	4	4	4	3	15	6,00
55	4	4	4	4	16	6,40
56	2	3	2	3	10	4,00
57	4	4	4	2	14	5,60
58	4	4	4	2	14	5,60
59	5	5	4	5	19	7,60
60	4	5	4	3	16	6,40
61	4	4	2	3	13	5,20
62	4	4	4	2	14	5,60

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total X2	Rata -Rata
11	4	4	5	5	4	4	26	4,33
12	5	4	4	4	4	4	25	4,17
13	4	4	4	4	4	4	24	4,00
14	3	4	4	3	3	4	21	3,50
15	3	4	4	3	4	3	21	3,50
16	4	4	4	4	4	4	24	4,00
17	5	5	5	5	5	5	30	5,00
18	4	4	4	4	4	3	23	3,83
19	2	4	4	4	4	4	22	3,67
20	4	4	4	4	4	4	24	4,00
21	4	4	4	4	4	4	24	4,00
22	4	5	4	3	4	4	24	4,00
23	3	4	4	4	3	3	21	3,50
24	3	4	5	5	4	5	26	4,33
25	4	4	5	4	5	5	27	4,50
26	4	5	5	4	4	4	26	4,33
27	4	4	5	5	5	5	28	4,67
28	2	4	5	5	5	5	26	4,33
29	2	4	4	5	5	5	25	4,17
30	4	4	4	4	4	4	24	4,00
31	4	5	2	2	4	4	21	3,50
32	4	4	4	4	4	4	24	4,00
33	4	4	4	4	4	4	24	4,00
34	4	3	3	3	3	2	18	3,00
35	3	4	4	4	3	3	21	3,50
36	3	4	5	2	4	4	22	3,67
37	5	5	5	5	5	5	30	5,00
38	2	4	5	2	4	4	21	3,50
39	5	4	5	4	4	4	26	4,33
40	2	3	5	4	4	3	21	3,50
41	3	5	4	3	4	4	23	3,83
42	3	3	5	3	4	4	22	3,67
43	5	5	5	5	5	5	30	5,00
44	3	4	5	5	4	5	26	4,33
45	4	5	5	4	5	5	28	4,67
46	5	5	5	5	5	5	30	5,00
47	5	4	5	5	5	5	29	4,83
48	5	5	4	5	5	5	29	4,83

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total X2	Rata - Rata
49	5	5	5	5	5	5	30	5,00
50	5	4	5	4	4	4	26	4,33
51	4	4	4	3	4	4	23	3,83
52	3	4	4	4	4	4	23	3,83
53	5	5	5	4	5	5	29	4,83
54	4	4	4	4	4	4	24	4,00
55	4	4	4	4	4	4	24	4,00
56	4	3	3	3	3	2	18	3,00
57	3	4	4	4	3	3	21	3,50
58	3	4	5	2	4	4	22	3,67
59	5	5	5	5	5	5	30	5,00
60	5	4	5	4	4	4	26	4,33
61	2	3	5	4	4	3	21	3,50
62	3	5	4	3	4	4	23	3,83
63	3	3	5	3	4	4	22	3,67
64	5	5	5	5	5	5	30	5,00
65	3	4	5	5	4	5	26	4,33
66	4	5	5	4	5	5	28	4,67
67	4	4	4	4	4	4	24	4,00
68	3	4	4	3	3	4	21	3,50
69	3	4	4	3	4	3	21	3,50
70	4	4	4	4	4	4	24	4,00
71	5	5	5	5	5	5	30	5,00
72	4	4	4	4	4	3	23	3,83
73	2	4	4	4	4	4	22	3,67
74	4	4	4	4	4	4	24	4,00
75	5	5	4	5	5	5	29	4,83
76	5	5	5	5	5	5	30	5,00
77	5	4	5	4	4	4	26	4,33
78	5	5	5	4	5	5	29	4,83
79	4	4	4	4	4	4	24	4,00
80	5	5	5	5	5	5	30	5,00
81	2	3	5	4	4	3	21	3,50
82	5	5	4	5	5	5	29	4,83
83	4	5	2	2	4	4	21	3,50
84	4	4	4	4	4	4	24	4,00
85	3	4	4	3	4	3	21	3,50
Mean	3,91	4,24	4,41	4,01	4,25	4,19		

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Total X3	Rata - Rata
38	4	4	4	4	3	4	23	3,83
39	4	4	4	4	4	4	24	4,00
40	5	5	5	3	4	4	26	4,33
41	4	4	4	4	4	4	24	4,00
42	5	5	5	5	2	3	25	4,17
43	5	5	5	5	5	5	30	5,00
44	5	5	5	4	2	4	25	4,17
45	5	5	5	4	4	5	28	4,67
46	5	5	5	5	5	5	30	5,00
47	5	5	5	4	3	5	27	4,50
48	5	5	5	5	3	4	27	4,50
49	4	5	5	5	5	5	29	4,83
50	5	5	5	4	4	4	27	4,50
51	5	5	5	4	4	4	27	4,50
52	4	5	4	4	4	4	25	4,17
53	5	5	5	5	5	5	30	5,00
54	4	4	4	4	4	4	24	4,00
55	4	4	4	4	4	4	24	4,00
56	3	3	3	2	2	3	16	2,67
57	1	1	1	1	5	1	10	1,67
58	4	4	4	4	3	4	23	3,83
59	5	5	5	5	5	5	30	5,00
60	4	4	4	4	4	4	24	4,00
61	5	5	5	3	4	4	26	4,33
62	4	4	4	4	4	4	24	4,00
63	5	5	5	5	2	3	25	4,17
64	5	5	5	5	5	5	30	5,00
65	5	5	5	4	2	4	25	4,17
66	5	5	5	4	4	5	28	4,67
67	4	4	4	4	4	4	24	4,00
68	4	4	4	4	4	4	24	4,00
69	4	4	4	3	4	4	23	3,83
70	5	5	5	4	4	4	27	4,50
71	5	5	5	5	5	5	30	5,00
72	5	5	5	4	3	4	26	4,33
73	4	4	4	4	3	4	23	3,83
74	4	4	4	4	4	4	24	4,00
75	5	5	5	5	3	4	27	4,50

No.	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Total X3	Rata - Rata
76	4	5	5	5	5	5	29	4,83
77	5	5	5	4	4	4	27	4,50
78	5	5	5	5	5	5	30	5,00
79	4	4	4	4	4	4	24	4,00
80	5	5	5	5	5	5	30	5,00
81	5	5	5	3	4	4	26	4,33
82	5	5	5	5	3	4	27	4,50
83	5	5	4	4	4	4	26	4,33
84	5	5	5	4	4	4	27	4,50
85	4	4	4	3	4	4	23	3,83
Mean	4,47	4,53	4,48	4,09	3,85	4,16		

Lampiran 3 Uji Validitas

		Correlations						
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.699**	.561**	.241*	.206	.660**	.718**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.027	.059	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
Y.2	Pearson Correlation	.699**	1	.464**	.186	.195	.484**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.089	.073	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
Y.3	Pearson Correlation	.561**	.464**	1	.345**	.331**	.685**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.002	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
Y.4	Pearson Correlation	.241*	.186	.345**	1	.445**	.656**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.027	.089	.001		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
Y.5	Pearson Correlation	.206	.195	.331**	.445**	1	.259*	.676**
	Sig. (2-tailed)	.059	.073	.002	.000		.017	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
Y.6	Pearson Correlation	.660**	.484**	.685**	.656**	.259*	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.017		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
Y	Pearson Correlation	.718**	.656**	.727**	.699**	.676**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85

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

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

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.556**	.626**	.167	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.127	.000
	N	85	85	85	85	85
X1.2	Pearson Correlation	.556**	1	.436**	.125	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.254	.000
	N	85	85	85	85	85
X1.3	Pearson Correlation	.626**	.436**	1	.322**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000
	N	85	85	85	85	85
X1.4	Pearson Correlation	.167	.125	.322**	1	.684**
	Sig. (2-tailed)	.127	.254	.003		.000
	N	85	85	85	85	85
X1	Pearson Correlation	.723**	.635**	.819**	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85

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

		Correlations						
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.565**	.156	.416**	.500**	.457**	.723**
	Sig. (2-tailed)		.000	.154	.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X2.2	Pearson Correlation	.565**	1	.084	.307**	.611**	.653**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.000		.442	.004	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X2.3	Pearson Correlation	.156	.084	1	.465**	.495**	.492**	.580**
	Sig. (2-tailed)	.154	.442		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X2.4	Pearson Correlation	.416**	.307**	.465**	1	.590**	.585**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X2.5	Pearson Correlation	.500**	.611**	.495**	.590**	1	.830**	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X2.6	Pearson Correlation	.457**	.653**	.492**	.585**	.830**	1	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X2	Pearson Correlation	.723**	.697**	.580**	.762**	.872**	.873**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85

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

		Correlations						
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.933**	.931**	.622**	.002	.676**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.986	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X3.2	Pearson Correlation	.933**	1	.961**	.700**	.067	.755**	.916**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.545	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X3.3	Pearson Correlation	.931**	.961**	1	.706**	.056	.769**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.610	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X3.4	Pearson Correlation	.622**	.700**	.706**	1	.191	.671**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.080	.000	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X3.5	Pearson Correlation	.002	.067	.056	.191	1	.334**	.376**
	Sig. (2-tailed)	.986	.545	.610	.080		.002	.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X3.6	Pearson Correlation	.676**	.755**	.769**	.671**	.334**	1	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002		.000
	N	85	85	85	85	85	85	85
X3	Pearson Correlation	.861**	.916**	.917**	.818**	.376**	.880**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85	85	85

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

Lampiran 4 Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.764	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	19.78	7.223	.586	.713
Y.2	19.80	7.424	.498	.732
Y.3	19.72	7.610	.626	.714
Y.4	20.14	6.766	.509	.730
Y.5	20.58	6.271	.389	.801
Y.6	19.75	7.498	.739	.699

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.641	4

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	11.12	3.938	.565	.523
X1.2	11.07	4.114	.432	.582
X1.3	11.49	2.872	.598	.428
X1.4	12.38	3.214	.266	.751

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.834	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	21.09	7.229	.530	.835
X2.2	20.76	8.515	.585	.814
X2.3	20.59	8.793	.422	.840
X2.4	20.99	7.369	.618	.806
X2.5	20.75	7.807	.817	.775
X2.6	20.81	7.131	.799	.766

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.872	6

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	21.12	9.724	.789	.830
X3.2	21.06	9.485	.871	.816
X3.3	21.11	9.477	.872	.816
X3.4	21.49	9.705	.719	.842
X3.5	21.74	12.432	.144	.943
X3.6	21.42	9.747	.820	.826

Tabel r untuk df = 1 – 100

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254

35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509	0.4393
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477	0.4354
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445	0.4317
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415	0.4280
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385	0.4244
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357	0.4210
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328	0.4176
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301	0.4143
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274	0.4110
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701

75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
91	0.1716	0.2039	0.2409	0.2659	0.3358
92	0.1707	0.2028	0.2396	0.2645	0.3341
93	0.1698	0.2017	0.2384	0.2631	0.3323
94	0.1689	0.2006	0.2371	0.2617	0.3307
95	0.1680	0.1996	0.2359	0.2604	0.3290
96	0.1671	0.1986	0.2347	0.2591	0.3274
97	0.1663	0.1975	0.2335	0.2578	0.3258
98	0.1654	0.1966	0.2324	0.2565	0.3242
99	0.1646	0.1956	0.2312	0.2552	0.3226
100	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211

t Table

cum. Prob	t.50	t.75	t.80	t.85	t.90	t.95	t.975	t.99	t.995	t.999	t.9995
one-tail	0.50	0.25	0.20	0.15	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001	0.0005
two-tails	1.00	0.50	0.40	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.002	0.001
Df											
1	0.000	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.71	31.82	63.66	318.31	636.62
2	0.000	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	22.327	31.599
3	0.000	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	10.215	12.924
4	0.000	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	7.173	8.610
5	0.000	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	5.893	6.869
6	0.000	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.208	5.959
7	0.000	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.785	5.408
8	0.000	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	4.501	5.041
9	0.000	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.297	4.781
10	0.000	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.144	4.587
11	0.000	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.025	4.437
12	0.000	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.930	4.318
13	0.000	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.852	4.221
14	0.000	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.787	4.140
15	0.000	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.733	4.073
16	0.000	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.686	4.015
17	0.000	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.646	3.965
18	0.000	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.610	3.922
19	0.000	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.579	3.883
20	0.000	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.552	3.850
21	0.000	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.527	3.819
22	0.000	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.505	3.792
23	0.000	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.485	3.768
24	0.000	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.467	3.745
25	0.000	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.450	3.725
26	0.000	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.435	3.707
27	0.000	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.421	3.690
28	0.000	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.408	3.674
29	0.000	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.396	3.659
30	0.000	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.385	3.646
40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.330	2.581	3.098	3.300
Z	0.000	0.674	0.842	1.036	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.090	3.291
	0%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	98%	99%	99.8%	99.9%
	Confidence Level										

Critical Values of the F-Distribution: $\alpha = 0.05$

Denom.				Numerator Degrees of Freedom						
d.f.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	161.448	199.500	215.707	224.583	230.162	233.986	236.768	238.883	240.543	241.882
2	18.513	19.000	19.164	19.247	19.296	19.330	19.353	19.371	19.385	19.396
3	10.128	9.552	9.277	9.117	9.013	8.941	8.887	8.845	8.812	8.786
4	7.709	6.944	6.591	6.388	6.256	6.163	6.094	6.041	5.999	5.964
5	6.608	5.786	5.409	5.192	5.050	4.950	4.876	4.818	4.772	4.735
6	5.987	5.143	4.757	4.534	4.387	4.284	4.207	4.147	4.099	4.060
7	5.591	4.737	4.347	4.120	3.972	3.866	3.787	3.726	3.677	3.637
8	5.318	4.459	4.066	3.838	3.687	3.581	3.500	3.438	3.388	3.347
9	5.117	4.256	3.863	3.633	3.482	3.374	3.293	3.230	3.179	3.137
10	4.965	4.103	3.708	3.478	3.326	3.217	3.135	3.072	3.020	2.978
11	4.844	3.982	3.587	3.357	3.204	3.095	3.012	2.948	2.896	2.854
12	4.747	3.885	3.490	3.259	3.106	2.996	2.913	2.849	2.796	2.753
13	4.667	3.806	3.411	3.179	3.025	2.915	2.832	2.767	2.714	2.671
14	4.600	3.739	3.344	3.112	2.958	2.848	2.764	2.699	2.646	2.602
15	4.543	3.682	3.287	3.056	2.901	2.790	2.707	2.641	2.588	2.544
16	4.494	3.634	3.239	3.007	2.852	2.741	2.657	2.591	2.538	2.494
17	4.451	3.592	3.197	2.965	2.810	2.699	2.614	2.548	2.494	2.450
18	4.414	3.555	3.160	2.928	2.773	2.661	2.577	2.510	2.456	2.412
19	4.381	3.522	3.127	2.895	2.740	2.628	2.544	2.477	2.423	2.378
20	4.351	3.493	3.098	2.866	2.711	2.599	2.514	2.447	2.393	2.348
21	4.325	3.467	3.072	2.840	2.685	2.573	2.488	2.420	2.366	2.321
22	4.301	3.443	3.049	2.817	2.661	2.549	2.464	2.397	2.342	2.297
23	4.279	3.422	3.028	2.796	2.640	2.528	2.442	2.375	2.320	2.275
24	4.260	3.403	3.009	2.776	2.621	2.508	2.423	2.355	2.300	2.255
25	4.242	3.385	2.991	2.759	2.603	2.490	2.405	2.337	2.282	2.236
26	4.225	3.369	2.975	2.743	2.587	2.474	2.388	2.321	2.265	2.220
27	4.210	3.354	2.960	2.728	2.572	2.459	2.373	2.305	2.250	2.204
28	4.196	3.340	2.947	2.714	2.558	2.445	2.359	2.291	2.236	2.190
29	4.183	3.328	2.934	2.701	2.545	2.432	2.346	2.278	2.223	2.177
30	4.171	3.316	2.922	2.690	2.534	2.421	2.334	2.266	2.211	2.165
31	4.160	3.305	2.911	2.679	2.523	2.409	2.323	2.255	2.199	2.153
32	4.149	3.295	2.901	2.668	2.512	2.399	2.313	2.244	2.189	2.142
33	4.139	3.285	2.892	2.659	2.503	2.389	2.303	2.235	2.179	2.133
34	4.130	3.276	2.883	2.650	2.494	2.380	2.294	2.225	2.170	2.123
35	4.121	3.267	2.874	2.641	2.485	2.372	2.285	2.217	2.161	2.114
36	4.113	3.259	2.866	2.634	2.477	2.364	2.277	2.209	2.153	2.106
37	4.105	3.252	2.859	2.626	2.470	2.356	2.270	2.201	2.145	2.098
38	4.098	3.245	2.852	2.619	2.463	2.349	2.262	2.194	2.138	2.091
39	4.091	3.238	2.845	2.612	2.456	2.342	2.255	2.187	2.131	2.084
40	4.085	3.232	2.839	2.606	2.449	2.336	2.249	2.180	2.124	2.077
41	4.079	3.226	2.833	2.600	2.443	2.330	2.243	2.174	2.118	2.071
42	4.073	3.220	2.827	2.594	2.438	2.324	2.237	2.168	2.112	2.065
43	4.067	3.214	2.822	2.589	2.432	2.318	2.232	2.163	2.106	2.059
44	4.062	3.209	2.816	2.584	2.427	2.313	2.226	2.157	2.101	2.054
45	4.057	3.204	2.812	2.579	2.422	2.308	2.221	2.152	2.096	2.049

46	4.052	3.200	2.807	2.574	2.417	2.304	2.216	2.147	2.091	2.044
47	4.047	3.195	2.802	2.570	2.413	2.299	2.212	2.143	2.086	2.039
48	4.043	3.191	2.798	2.565	2.409	2.295	2.207	2.138	2.082	2.035
49	4.038	3.187	2.794	2.561	2.404	2.290	2.203	2.134	2.077	2.030
50	4.034	3.183	2.790	2.557	2.400	2.286	2.199	2.130	2.073	2.026
60	4.001	3.150	2.758	2.525	2.368	2.254	2.167	2.097	2.040	1.993
70	3.978	3.128	2.736	2.503	2.346	2.231	2.143	2.074	2.017	1.969
80	3.960	3.111	2.719	2.486	2.329	2.214	2.126	2.056	1.999	1.951
90	3.947	3.098	2.706	2.473	2.316	2.201	2.113	2.043	1.986	1.938
100	3.936	3.087	2.696	2.463	2.305	2.191	2.103	2.032	1.975	1.927
120	3.920	3.072	2.680	2.447	2.290	2.175	2.087	2.016	1.959	1.910
140	3.909	3.061	2.669	2.436	2.279	2.164	2.076	2.005	1.947	1.899
180	3.894	3.046	2.655	2.422	2.264	2.149	2.061	1.990	1.932	1.884
200	3.888	3.041	2.650	2.417	2.259	2.144	2.056	1.985	1.927	1.878
∞	3.841	2.996	2.605	2.372	2.214	2.099	2.010	1.938	1.880	1.831

Lampiran 6 Surat Ijin Penelitian

	YAYASAN BRATA BHAKTI DAERAH JAWA TIMUR UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT (LPPM)
Kampus : Jl. A. Yani 114 Surabaya Telp. 031 - 8285602, 8291055, Fax. 031 - 8285601	
Nomor : 82 / III / 2023 / Mhs-Skr / LPPM / UBHARA Lampiran : - Perihal : Permohonan Ijin Penelitian	Surabaya, 16 Maret 2023
Kepada Yth. Bapak/Ibu Pimpinan PT Wismilak Inti Makmur Tbk Di- Surabaya	
Dengan Hormat,	
Sehubungan dengan penulisan skripsi guna menyelesaikan kuliah Program S1, dengan ini kami mohon bantuan / bimbingan Bapak / ibu untuk dapatnya memberikan ijin kepada mahasiswa yang namanya tersebut dibawah ini mengadakan penelitian pada instansi / kantor yang Bapak / Ibu pimpin dan memperoleh data yang berkaitan dengan judul skripsi.	
Mahasiswa tersebut adalah :	
Nama Nim Semester Fakultas / Jurusan Lokasi	: Yasid Yustomi : 1912121018 : 8 (Delapan) : Ekonomi & Bisnis / Manajemen : Jl. Buntaran No. 9A Kel. Manukan Wetan Kec. Tandes, Surabaya 60185 Judul : Pengukuran Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, <i>Total Quality Management (TQM)</i> , dan Promosi Jabatan (Studi Kasus di PT Wisimilak Inti Makmur Tbk, Surabaya)
Demikian surat permohonan ijin penelitian ini kami buat untuk dapat dipergunakan sebagai mestinya.	
 Drs. Heru Arianto, M.S.I	

BERITA ACARA REVISI SKRIPSI

Nama : Yasid Yustoni
 Nomor Induk Mahasiswa : 1912121018
 Acara : Ujian Skripsi.
 Tanggal : 16-05-2023

[illegible]

Surabaya, 19-05-2023
Pengesahan
Acc. Revisi

ACC. REVISIT

[Signature]
Ruchan Samra.

NIDN. 0705077608.

Lampiran 8 Kartu Bimbingan Skripsi

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : YASID YUSTOMI
 N.I.M : 1912121018
 Program Studi : Manajemen
 Spesialisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
 Mulai Memprogram : Bulan FEB.. Tahun 2023
 Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, *Total Quality Management (TQM)* Dan Promosi Jabatan (Studi Kasus Di PT. Wismilak Inti Makmur Tbk. Surabaya).
 Pembimbing Utama : Prof. Dr. Mahmudah Enny W., Dra.Ec., M.Si
 Pembimbing Pendamping : Enny Istanti, SE., MM

No.	Tanggal Bimbingan	Materi	Pembimbing I	Pembimbing II
1.	23 2023	Bab I Revisi		ya
2.	5 Maret 2023	Bab I Acc, Bab II Revisi		ya
3.	8 03 2023	Bab II, III, IV Acc		ya
4.	09-03-2023.	Bab I Revisi	ya	
5.	10-03-2023	Bab I Revisi	ya	
6.	10-03-2023.	Bab I Revisi	ya	
7.	14-04-2023	Bab IV, V Revisi		ya
8.	17-04-2023.	Bab IV, V Revisi	ya	
9.	28-04-2023	Bab I Revisi	ya	
10.	2-05-2023	Bab IV, V Acc		ya
11.				
12.				
13.				

Surabaya,
 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
 Ketua Program Studi Manajemen
 5/5 '23
 Indah Noviadari, SE., M.Si
 NIDN. 0704117101

