

**PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU  
ISO 9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA SURABAYA**



**TRI WAHYUNINGSIH**

**PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SDM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2005**



**T E S I S**

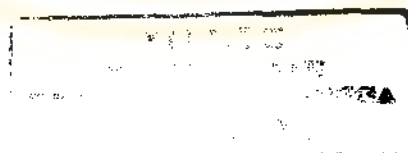
**PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU  
ISO 9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA SURABAYA**



**TRI WAHYUNINGSIH  
NIM. 090315126 M**

**PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SDM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

**2005**



**PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU  
ISO 9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DI PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA SURABAYA**

**T E S I S**

**Untuk memperoleh gelar magister  
dalam Program Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia  
pada program pascasarjana Universitas Airlangga**

**Oleh :**

**TRI WAHYUNINGSIH**

**NIM. 090315126M**

**PROGRAM STUDI ILMU PENGEMBANGAN SDM  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA**

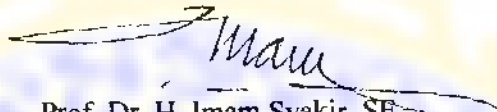
**2005**

**Tanggal Agustus 2005**

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
TANGGAL .....

Oleh

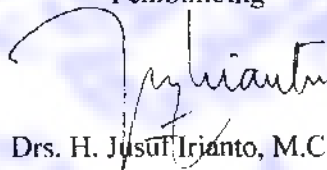
Pembimbing Ketua



Prof. Dr. H. Imam Syakir, SE

NIP. 130 675 531

Pembimbing

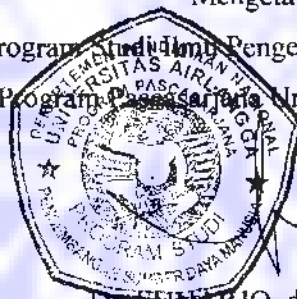


Drs. H. Jusuf Irianto, M.Com

NIP.132 048 915

Mengetahui :

An. Ketua Program Studi ~~Studi~~ Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga,



Dr. SUNARJO, dr, MS, MSc.

NIP. 130 685 841

## DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan .....	i
Sampul Dalam .....	ii
Prasyarat Gelar .....	iii
Persetujuan .....	iv
Penetapan Panitia .....	v
Ucapan Terima Kasih .....	vi
Ringkasan .....	vii
Summary .....	viii
Abstract .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1. ISO .....	8
2.1.1. Keuntungan/Manfaat Penerapan ISO .....	11
2.1.2. Prinsip Manajemen Mutu ISO .....	14
2.1.3. Sertifikasi ISO .....	20
2.2. Kinerja .....	24
2.2.1. Penilaian Kinerja .....	25
2.2.2. Keuntungan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	25
2.2.3. Kriteria Penilaian Kinerja .....	31
2.2.4. Masalah dalam Penilaian Kinerja .....	32
2.2.5. Jenis-jenis Penilaian Kinerja .....	34
2.2.6. Obyek Penilaian Kinerja .....	37

2.3. Hubungan Antara ISO 9001:2000 dengan Kinerja .....	39
<b>BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN ....</b>	<b>40</b>
3.1. Kerangka Koseptual .....	40
3.2. Hipotesis Penelitian .....	40
<b>BAB 4 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
4.1. Rancangan Penelitian .....	42
4.2. Lokasi Penelitian .....	42
4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Data .....	42
4.4. Variabel Penelitian .....	43
4.4.1. Klasifikasi Variabel .....	43
4.4.2. Definisi Operasional Variabel .....	43
4.5. Instrumen Penelitian .....	47
4.5.1. Penentuan Skor .....	47
4.6. Validitas Instrumen Penelitian .....	47
4.6.1. Realibilitas Instrumen .....	48
4.7. Jenis dan Sumber Data .....	48
4.8. Prosedur Pengumpulan Data .....	49
4.9. Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	49
<b>BAB 5 ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
5.1. Gambaran Umum PT. PLN .....	54
5.1.1. Sejarah PT. PLN (Persero) .....	54
5.1.2. Visi dan Misi Perusahaan .....	56
5.1.3. Struktur Organisasi dan Sasaran Mutu .....	57
5.1.4. Gambaran Umum Karyawan .....	58
5.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	59
5.2.1. Karakteristik Responden .....	59
5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
5.2.2.1. Uji Validitas dan Realibilitas .....	61
5.2.2.2. Uji Normalitas Data .....	63
5.2.2.3. Uji Linearitas Garis Regresi .....	64
5.2.2.4. Uji Multikolinieritas .....	65
5.2.2.5. Uji Heteroskedastisitas .....	66

5.2.2.6. Variabel Sistem Manajemen Mutu ISO dan Kinerja Karyawan .....	67
5.3. Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis .....	73
5.4. Model Persamaan Regresi Linier Berganda .....	73
5.5. Pengaruh Masing-Masing Variabel Terhadap Kinerja Karyawan .....	76
BAB 6 PEMBAHASAN .....	77
BAB 7 PENUTUP .....	87
7.1. Kesimpulan .....	87
7.2. Saran .....	89
DAFTAR PUSTAKA .....	90
LAMPIRAN .....	92

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1. Bidang Tugas dan Jumlah Karyawan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005.....	58
Tabel 5.2. Distribusi Responden Berdasarkan Umur PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005 .....	59
Tabel 5.3. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005.....	60
Tabel 5.4. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005 .....	60
Tabel 5.5. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005 .....	61
Tabel 5.6. Hasil Uji Validitas Item Pernyataan untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	62
Tabel 5.7. Uji Realibilitas .....	63
Tabel 5.8. Uji Linearitas .....	65
Tabel 5.9. Uji Multikolinieritas .....	66
Tabel 5.10. Skor Rata-Rata Variabel Sistem Manajemen Mutu ISO .....	68
Tabel 5.11. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan .....	68
Tabel 5.12. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Fokus Pelanggan .....	69
Tabel 5.13. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Keterlibatan Personil ..	70
Tabel 5.14. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perbaikan Terus-Menerus .....	70
Tabel 5.15. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan .....	71
Tabel 5.16. Koefisien Regresi Sistem Manajemen Mutu ISO terhadap Kinerja Karyawan .....	74
Tabel 5.17. Tingkat Signifikansi Masing-Masing Variabel Bebas .....	76



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Bagan Organisasi yang Berorientasi pada Pelanggan .....	15
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian .....	40
Gambar 5.1. Struktur Organisasi Mutu PT. PLN UP. Embong Wungu .....	57

## UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, ilmu, berkah, dan karuniaNya, serta shalawat dan shalam penulis panjatkan pada Nabiullah Muhammad SAW, semoga Allah senantiasa melimpahkan rahmat serta barokah kepada beliau dan keluarga.

Alhamdulillah penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA SURABAYA." Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan, dorongan, doa serta bantuan dari berbagai pihak baik secara moril dan materiil. Untuk itu pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada;

1. Rektor Universitas Airlangga beserta staff yang telah berkenan memberikan kesempatan mengikuti program pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Bapak Prof. Dr. H. M. Amin. dr., selaku direktur program pascasarjana atas kesempatan belajar yang diberikan.
3. Bapak Prof.H. Haryono Suyono MA.Ph.d., selaku ketua program studi Pengembangan Sumber Daya Manusia pascasarjana Universitas Airlangga dalam memberikan kemudahan dalam menyelesaikan studi di program pascasarjana Universitas Airlangga.
4. Prof. H. Imam Syakir. SE, selaku dosen pembimbing utama atas waktu, kesabaran dan ilmu yang diberikan kepada penulis.
5. Drs. Jusuf Irianto M.Com, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing, mengarahkan, mengoreksi dan menasehati penulis.
6. Seluruh staff pengajar program ilmu PSDM yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan.

7. Para dosen penguji Tesis: Prof.DR.Soedjono Abipraja,SE, Prof.Imam Syakir,SE, Dr. Sunarjo,dr,MS,MSc, DR.Fendy Suhariady,MSc, DR.Slamet Riyady,Msi.Ak, Drs.Jusuf Iriati, M.Com, terimakasih atas segala masukan dan kritikan dalam memperbaiki Tesis ini
8. Seluruh pimpinan dan staff administrasi pascasarjana yang turut serta dalam membantu masalah administrasi.
9. Pimpinan dan karyawan PT. PLN UP. Embong Wungu yang telah meluangkan waktu dan tenaga serta pikiran dalam penyusunan tesis.
10. Kedua orang tua tercinta yang tidak bosan-bosannya memberikan dukungan dan doanya setiap saat, serta kakak dan kedua adikku dalam memberi motivasi kepada penulis.
11. Teman-teman angkatan 2003 atas kekompakan, semangat dan segala suka dukanya.
12. Nick dan mas Ridwan yang selalu siap membantu penulis supaya bisa melek komputer.
13. Semua teman-teman perantauan Ambon manise atas kerja samanya, *apatempo katong makang papeda sama-sama lai...?*
14. Teman-teman kost di jalan dharmawangsa barat 40 dan mas-mas di wartel atas canda tawanya.
15. Annisa dan teman-teman kostnya, trimakasih atas segala bantuannya.
16. A'a Andy, trimakasih atas segala perhatian dan Doanya.

## BAB 1

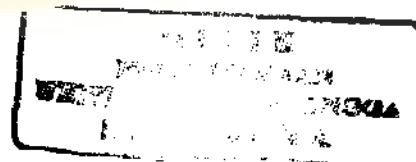
### PENDAIJULUAN

#### 1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi dan era perdagangan bebas yang sedang dan akan terjadi membuka cakrawala baru bagi pengelolaan manajemen perusahaan yang semula berorientasi pada lingkup domestik menjadi global. Dengan adanya globalisasi ini, memunculkan perubahan paradigma dari orientasi keunggulan komparatif (*comparative advantage*) berdasarkan pertimbangan bahan baku dan tenaga kerja yang murah berganti dengan konsep keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Pergeseran paradigma ini dapat dipahami, karena sebagaimana diketahui bahwa pada awal perkembangannya jumlah produsen dan jenis produk yang disediakan masih sangat terbatas. Pada saat itu pemenuhan kebutuhan baru sebatas pada faktor jumlah (kuantitas), namun konsumen belum terlalu menuntut mutu produk sehingga kurang ada persaingan antar produsen. Dengan semakin meningkatnya ragam produsen disertai dengan pengetahuan dan tuntutan masyarakat/konsumen tentang kualitas barang dan jasa yang akan dikonsumsi, memberi peluang kepada konsumen untuk memilih produk atau jasa yang terbaik.

Berdasarkan kenyataan tersebut, agar tidak tersisih dalam persaingan bisnis, banyak perusahaan yang sudah mulai memikirkan bagaimana menghasilkan produk yang berorientasi pada mutu dan sesuai di pasar. Dari tuntutan itulah muncul pemikiran dari pelaku bisnis untuk melakukan standardisasi secara internasional, seperti yang dikenal dengan nama *International*



*for Standardization (ISO)*. Melalui penerapan standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000, misalnya perusahaan diharapkan dapat meningkatkan mutu produk dan kepuasan pelanggan.

Penerapan ISO merupakan kebutuhan internal perusahaan sebagai sesuatu yang sangat dibutuhkan karena dengan peningkatan mutu produk atau jasa maka perusahaan akan dengan mudah mendapat kepercayaan konsumen. Kehadiran ISO merupakan sebuah legitimasi bagi perusahaan. Persoalannya adalah pada saat ini banyak dijumpai perusahaan yang menerapkan standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 hanya sekedar ikut-ikutan "trend" untuk mendapatkan selebar sertifikat. Hal tersebut tentunya tidak akan membantu organisasi mencapai sasaran bisnisnya. Ini disebabkan pada umumnya setelah mendapat pengakuan ISO dalam bentuk sertifikat, perusahaan tidak dapat mempertahankan untuk dapat tetap konsisten bekerja sesuai dengan aturan yang ditetapkan dalam bentuk dokumen sistem mutu.

Data hasil audit suatu Lembaga Sertifikasi Sistem Mutu (LSSM) menunjukkan, sebagian besar ketidaksesuaian (*noncompliance*) ditemukan pada tahap penerapan, karena pada saat itu peran sumber daya manusia dituntut mandiri terhadap segala persoalan yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu yang berkaitan, baik dengan dokumen maupun penerapannya (Sunu,1999:64). Berdasarkan data tersebut, peran sumber daya manusia dalam mempertahankan konsistensi sistem mutu tampak begitu penting dan strategis. Konsistensi untuk mempertahankan penerapan ISO 9001:2000 memerlukan kesadaran semua pihak, baik pimpinan maupun staf. Dengan demikian kehadiran Sistem Manajemen Mutu

ISO 9001:2000 merupakan bagian yang tak terpisahkan dari pekerjaan seluruh pegawai.

Peningkatan mutu di BUMN adalah salah satu hal utama yang perlu diperhatikan karena langsung berhubungan dengan masyarakat pada umumnya. Saat ini di Indonesia sudah ada beberapa perusahaan baik swasta maupun Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menerima standar mutu Internasional tersebut. Salah satunya adalah PT. PLN (Persero) UP. Embong Wungu Surabaya, yang merupakan satu-satunya UP dari 105 UP di Jawa Timur yang mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2003.

Untuk mengukur keberhasilan program ISO 9001:2000, salah satu indikator yang digunakan adalah keluhan pelanggan. Dari hasil survey pendahuluan yang telah dilakukan oleh PT. PLN (Persero) UP Embong Wungu Surabaya pada tahun 2004, diperoleh informasi dari saran yang diajukan pelanggan bahwa tingkat kinerja karyawan masih rendah memiliki angka tertinggi, yakni sebesar 29,5 % pelanggan. Saran lainnya seperti pembacaan meter 20,5 % pelanggan, informasi rekening sebesar 15,4 % pelanggan, kenaikan harga tarif dasar listrik (TDL) sebesar 12,8 % pelanggan, tindak lanjut pengaduan sebesar 6,4 % pelanggan, gangguan listrik sebesar 6,4 % pelanggan, dan lampu jalan sebesar 9 % pelanggan. Padahal, kinerja merupakan satu hal yang vital bagi PT. PLN karena dengan kinerja yang tinggi maka masyarakat sebagai pengguna jasa dapat merasakan pelayanan yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa program sistem manajemen mutu yang dilakukan belum berjalan dengan baik di PT. PLN.(Persero) UP Embong Wungu Surabaya.

Dalam pelaksanaan ISO 9001:2000 digunakan delapan prinsip manajemen kualitas. Kedelapan prinsip tersebut menjadi sebuah kerangka kerja untuk mengimplementasikan struktur-struktur yang terdapat pada ISO 9001:2000. Delapan prinsip manajemen kualitas tersebut adalah: kepemimpinan, berfokus pada pelanggan, keterlibatan personel, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, peningkatan terus-menerus, pendekatan faktual dalam pembuatan keputusan dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok. Dari delapan prinsip tersebut yang dapat dijadikan sebagai variabel yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, berfokus pada pelanggan, keterlibatan personel, peningkatan terus-menerus. Alasan digunakan empat variabel tersebut adalah karena dalam konteks penelitian ini, situasi tersebut terjadi di PT. PLN (Persero) UP. Embong Wungu.

Berdasarkan hasil evaluasi Jasa Teknik Kelistrikan terhadap PT. PLN UP Embong Wungu Surabaya, terdapat data keluhan pelanggan dipelayanan yang belum menjadi alat ukur untuk evaluasi kinerja sistem mutu. Ini menunjukkan bahwa PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya belum dapat melaksanakan salah satu prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yakni fokus pelanggan dengan baik. Bila kegiatan ISO diarahkan pada pemecahan masalah yang berkaitan dengan pelanggan, maka pelanggan akan merasakan kepuasan karena menerima pelayanan yang berkualitas sehingga selanjutnya akan meningkatkan keuntungan perusahaan. Hal tersebut tidak lepas dari komitmen pimpinan untuk mempertahankan konsistensi penerapan sistem mutu di setiap kegiatan program ISO 9001:2000. Di PT. PLN UP Embong Wungu Surabaya. Dalam masa

implementasi sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 terjadi peralihan pimpinan sehingga pimpinan yang baru harus mengetahui program ISO dan bisa menyesuaikan kepemimpinannya. Jika program ISO tersebut tetap dicanangkan dengan mendapat dukungan penuh dari pemimpin yang baru, maka konsistensi penerapan akan lebih mudah dipertahankan sehingga kinerja karyawanpun mudah ditingkatkan.

Sesuai dengan pengamatan yang dilakukan di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya, ditemukan keluhan tentang kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan suatu kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan dalam implementasi sistem manajemen mutu ISO. Proses penyusunan Dokumen Sistem Mutu (DSM) yang mengacu pada persyaratan standar ISO memerlukan keterlibatan personel yang terkait untuk berperan serta secara aktif. Tanpa keterlibatan langsung personel terkait maka dokumen sistem mutu yang dihasilkan oleh tim atau pihak konsultan sekalipun tidak akan mampu diterapkan secara konsisten. Oleh karena itu, keterlibatan personel sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Demikian pula dengan perbaikan terus-menerus. Upaya perbaikan dan peningkatan tiada henti ini membuka kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi, berkembang dan meningkatkan kinerja. Namun sesuai dengan hasil kusioner yang dilakukan oleh PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya terhadap pelanggan setelah sertifikasi, menunjukkan proses perbaikan terus-menerus belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari masih banyaknya saran dan keluhan yang diajukan pelanggan.

Berdasarkan faktor-faktor diatas terdapat keterkaitan yang erat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu secara empiris masih perlu dibuktikan



melalui kajian dan analisis melalui penelitian dengan judul : “PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PLN (PERSERO) UP. EMBONG WUNGU SURABAYA.”

## **1.2. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan uraian latar belakang maka masalah dalam penelitian ini adalah :

Apakah faktor-faktor kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personel, perbaikan terus-menerus mempunyai pengaruh secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1.3.1. Tujuan Umum : Untuk menganalisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.3.2 Tujuan Khusus : Untuk menganalisis Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:200 PT. PLN (Persero) UP (Unit Pelayanan) Embong Wungu Surabaya yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari faktor kepemimpinan, fokus pelanggann, keterlibatan personel, perbaikan terus-menerus berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

1.4.1. Manfaat Teoritis : Penelitian ini dapat memberikan sumbangan pada khasanah ilmu pengetahuan khususnya mengenai pengembangan sumber

daya manusia di bidang industri dan bisnis dalam hal sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 serta dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak lain yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut.

- 1.4.2. Manfaat Praktis : Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan informasi dan masukan bagi pihak perusahaan yang telah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. ISO

Sejarah ISO 9000 dimulai dari dunia militer dan industri militer, khususnya pada masa Perang Dunia II. Pada tahun 1943, pihak militer Inggris mulai mengalami kesulitan dalam mendapatkan amunisi perang, khususnya mengenai masalah kualitas dan kelancaran pasokan. Untuk mengatasi masalah ini pihak pembelian militer Inggris mulai menerapkan seleksi atas para pemasok, dengan berpatokan pada suatu kumpulan kriteria yang mereka buat. Kriteria tersebut merupakan cikal bakal dari pada yang dinamakan standar manajemen kualitas.

Setelah Perang Dunia II, dunia masih mengalami beberapa perang, oleh karena itu perkembangan industri militer sangat pesat yang diikuti perkembangan dalam hal standar industri. Departemen Pertahanan Amerika pada saat itu telah menerapkan standar untuk program manajemen kualitas yang dikenal seri standar IL STD. Salah satu standar yang penting adalah MIL-Q-9858A (1963), yaitu standar yang berlaku atas para pemasok untuk Departemen Pertahanan Amerika. Standar ini kemudian diadopsi oleh Pakta Pertahanan Atlantik Utara dan dinamakan AQAP-1 (*Allied Quality Assurance Publication 1*). Sementara, Inggris pun mengintegrasikan sebagian besar pasal dan persyaratan pada AQAP-1 ke dalam standar sistem kualitas mereka, yang dinamakan DEF/STAN 05-8, dimana hasil evolusinya dikodifikasikan sebagai BS 5750 dan dijadikan sebagai standar sistem kualitas. Kemudian dipublikasikan seri standar internasional

mengenai penjaminan kualitas dan manajemen kualitas yang dikenal dengan standar sistem manajemen mutu ISO 9000 yang berpedoman pada BS 5750.

ISO bukanlah singkatan dari *The International Organization for Standardization*, melainkan diambil dari sebuah kata yang berasal dari Yunani yang berarti "sama". Hal tersebut mempunyai analogi yang sama dengan beberapa istilah yaitu "isotherm" yang berarti suhu yang sama, "Isobar" yang berarti tekanan yang sama. Alasan dipakai kata "ISO" adalah supaya mempermudah dalam penggunaan dan mudah diikuti. Jika yang digunakan singkatan, tentunya di setiap Negara akan berbeda singkatannya, misalnya dalam bahasa Inggris akan menjadi IOS atau di Indonesia akan menjadi OSI (Organisasi Standar Internasional).

ISO merupakan badan standar dunia yang dibentuk untuk meningkatkan perdagangan internasional yang berkaitan dengan perubahan barang dan jasa. Organisasi ini terdiri dari 130 negara yang berkedudukan di Jenewa Swiss. Sejak pertama kali dipublikasikan standar-standar ISO 9000 pada tahun 1987, pedoman dan laporan teknis yang terangkum didalamnya dinamai ISO 9000:2000 series, yang terdiri dari :

a. ISO 9000:2000 (Dasar dan Kosa kata Sistem Manajemen Kualitas)

Dibuat sebagai langkah awal untuk memahami standar dan defenisi istilah-istilah dasar yang digunakan dalam ISO 9000 series yang dibutuhkan untuk membantu memahaminya ketika digunakan.

b. ISO 9001:2000 (Persyaratan Sistem Manajemen Kualitas)

Berisi persyaratan standar yang digunakan untuk mengakses kemampuan organisasi dalam memenuhi persyaratan pelanggan dan peraturan yang sesuai.

c. ISO 9004:2000 (Pedoman Kinerja Untuk Peningkatan Sistem Manajemen Kualitas)

Pedoman standar yang menyediakan acuan dalam peningkatan berkelanjutan sistem manajemen kualitas untuk memberikan keuntungan pada semua pihak, termasuk kepuasan pelanggan.

Di Indonesia, sejak tahun 1992 acuan standar manajemen mutu diberi nama SNI 19-9000 oleh Dewan Standardisasi Nasional (DSN). Standarisasi merupakan sarana penunjang yang penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional, terutama dalam upaya mendayagunakan secara optimal sumber daya alam dan manusia dengan selalu memperhatikan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kesehatan dan keselamatan.

Definisi tentang sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 menurut standar ISO adalah: struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur-prosedur, proses-proses, dan sumber-sumber daya untuk penerapan manajemen kualitas. Arti dari definisi sistem manajemen kualitas ISO 9001:2000 tersebut adalah sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. (Gaspersz, 2001:1)

Penting tidaknya sistem manajemen kualitas ISO 9000 sangat dipengaruhi tiga faktor (Yamit, 2004:148-149), yaitu:

1. Manajemen

Pentingnya sistem manajemen kualitas ISO sangat dipengaruhi oleh keyakinan akan arti penting dan manfaat bagi perusahaan. Banyak perusahaan

di Jepang yang awalnya tidak menggunakan sistem manajemen kualitas ISO, karena mereka yakin dengan cara mereka sendiri untuk menentukan pengendalian kualitas dengan menerapkan TQC (*Total Quality Control*) produk mereka tetap laku di pasaran internasional.

## 2. Wilayah Pemasaran

Bila pasar bersifat lokal dan konsumen tidak mensyaratkan sistem manajemen kualitas ISO, maka sistem manajemen kualitas ISO tidak begitu penting. Tetapi, pasar lokal dapat saja menjadi pemicu diterapkannya sistem manajemen kualitas ISO apabila konsumen mereka adalah perusahaan yang menggunakan produk mereka sebagai bahan baku dan perusahaan tersebut sudah menerapkan sistem manajemen kualitas ISO. Sehingga sebagai perusahaan pemasok (*supplier*) harus menerapkan sistem manajemen kualitas ISO apabila tetap ingin sebagai pemasok.

## 3. Tuntutan Konsumen

Apabila pasar bersifat internasional atau global dan ada tuntutan dari konsumen, maka sistem manajemen mutu kualitas ISO menjadi penting dan merupakan keharusan bila perusahaan ingin tetap eksis, sehingga implementasi sistem manajemen kualitas ISO dapat meningkatkan daya saing perusahaan lebih-lebih dalam memasuki pasar Eropa.

### 2.1.1. Keuntungan Penerapan ISO

Keuntungan atau manfaat penerapan ISO 9001:2000 yang dapat diperoleh perusahaan adalah (PT.PLN, JTK.2003:3):

### 1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

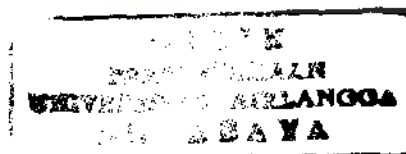
- a. Mutu produk atau jasa yang memenuhi spesifikasi/standar/persyaratan pelanggan.
- b. Dengan efisiensi dapat menetapkan harga yang wajar dan kompetitif (harga yang bersaing).
- c. Memberikan pelayanan pengiriman produk atau jasa yang tepat waktu.
- d. Gambaran informasi tentang citra perusahaan dijaga dengan baik.
- e. Penyajian produk atau jasa yang mengikuti perkembangan dengan didukung oleh personel handal dan sarana R&D yang memadai.
- d. Persiapan persediaan yang cukup dengan didukung oleh sarana dan personel yang selalu siap untuk mengantisipasi permintaan mendadak dari pelanggan.

### 2. Percaya Diri Manajemen

Bagi organisasi yang telah disertifikasi ISO akan merasa bangga dan menambah rasa percaya diri manajemen, karena ISO merupakan standar sistem manajemen mutu yang telah dikenal dan diakui manfaatnya untuk menghasilkan produk yang konsisten. Lebih dari 200.000 organisasi di dunia telah mengakui dan mengadopsi standar ini (Suwandi, 2001:7).

### 3. Perbaikan Moral Karyawan

Salah satu kriteria keberhasilan kehadiran sistem manajemen mutu adalah bermanfaat tidaknya terhadap personel yang menerapkannya. Jika personel yang menerapkan merasa bermanfaat atau dapat berfungsi sebagai alat bantu, maka program dapat dikatakan berhasil.



#### 4. Peningkatan Mutu

Bagaimanapun diharapkan, meskipun tidak selalu, bahwa produk yang dihasilkan dari sistem manajemen kualitas internasional akan berkualitas baik. Peningkatan mutu ini dapat tercapai karena kerjasama dan komunikasi yang lebih baik, sistem pengendalian yang konsisten, serta pengurangan dan pencegahan pemborosan sehingga operasi internal menjadi lebih baik.

#### 5. Peningkatan Produktifitas

Setelah program ISO, karyawan mendapatkan pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan. Setelah mengikuti ketrampilan, karyawan menjadi lebih terampil sehingga produk atau jasa yang dihasilkan akan meningkat.

#### 6. Peningkatan Keuntungan

Dengan menerapkan sistem manajemen mutu ISO, kinerja perusahaan semakin efisien dan efektif. Permasalahan yang menyangkut mutu sudah diatur jalan keluarnya sehingga memudahkan pemecahannya. Karena pencegahan ketidaksesuaian terhadap produk atau jasa, produk atau jasa yang gagal lambat laun semakin dapat ditekan serendah-rendahnya. Jika tingkat kegagalan produk atau jasa semakin kecil, biaya produksi yang dikeluarkan semakin sedikit sehingga keuntunganpun semakin besar.

#### 7. Akses Memasuki Pasar Global

Perusahaan yang telah bersertifikat ISO 9001:2000 diijinkan untuk mengiklankan pada media massa bahwa sistem manajemen kualitas dari perusahaan itu telah diakui secara internasional. Hal ini berarti meningkatkan *image* perusahaan serta daya saing dalam memasuki pasar global.



### 2.1.2. Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO

Terdapat delapan prinsip manajemen mutu dalam ISO 9001:2000 yang dapat membimbing perusahaan menuju peningkatan kinerja karyawan (Gaspers.2001:75), yaitu:

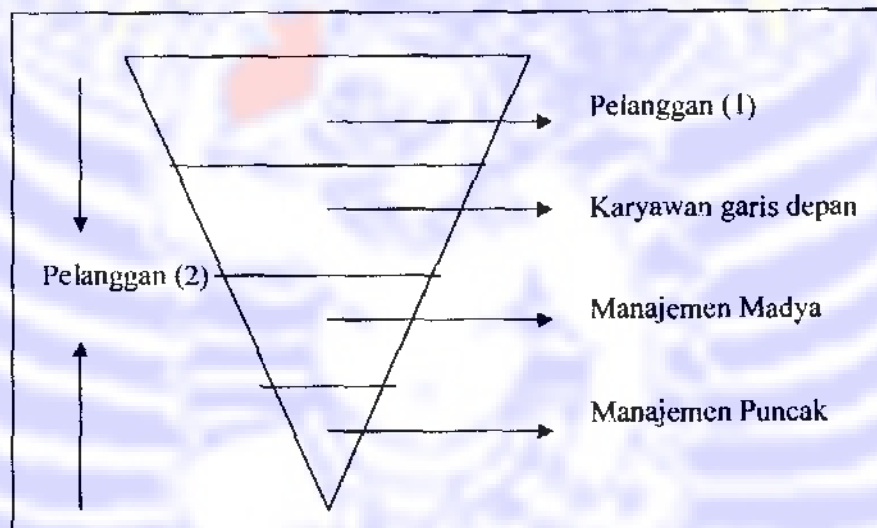
#### 1. Kepemimpinan (*leadership*)

Pengertian kepemimpinan dalam penelitian ini adalah dukungan pimpinan dalam melaksanakan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Dukungan pimpinan merupakan klausul pertama sebelum merencanakan proses, realisasi produk atau jasa, analisa dan tindakan perbaikan. Hal ini menunjukkan pentingnya dukungan pimpinan terhadap mutu dari produk atau jasa yang dihasilkan. Pimpinan harus memberikan bukti dukungannya untuk mengembangkan dan menerapkan sistem manajemen mutu. Bukti dukungan pimpinan terhadap mutu yaitu berkenaan dengan penyediaan waktu, dana, sumber daya, komunikasi mengenai pentingnya memenuhi syarat ISO serta memotivasi dan menghargai prestasi karyawan.

Adanya dukungan penuh dari pimpinan, maka program-program pengembangan kualitas diharapkan dapat berjalan lancar, misalnya dalam hal penyediaan sarana dan prasarana untuk pengembangan kualitas, yang pengadaannya tentu saja harus persetujuan pimpinan. Jika pimpinan peduli terhadap kualitas, maka sumber daya tersebut akan dapat dengan mudah diadakan sehingga pada akhirnya akan menunjang pencapaian kualitas yang diharapkan.

## 2. Berfokus pada Pelanggan

Perusahaan tergantung pada pelanggannya, maka perusahaan harus mengetahui kebutuhan pelanggan saat ini maupun akan datang, dengan memenuhi persyaratan pelanggan dan berusaha melampaui harapan pelanggan. Untuk itu tiap level dalam organisasi harus memahami keterlibatan mereka masing-masing dalam rangka memberikan kepuasan kepada pelanggan. Pada organisasi yang berfokus pada pelanggan maka tiap-tiap fungsi dalam organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber : Suardi (2001:46)

GAMBAR 2.1  
BAGAN ORGANISASI YANG BERORIENTASI PADA PELANGGAN

Pada Gambar 2.1 dijelaskan bahwa karyawan garis depan akan bertemu, melayani dan memuaskan pelanggan (1). Sementara itu manajemen madya akan menyokong kinerja dari karyawan garis depan agar pelanggan terlayani dengan baik. Selanjutnya, manajemen puncak akan menyokong kinerja manajemen madya. Sementara itu terdapat pelanggan (2) yang berarti

bahwa semua fungsi dalam organisasi harus langsung terlibat dalam mengenal, bertemu serta melayani pelanggan.

Salah satu tujuan utama perusahaan adalah kepuasan pelanggan atau konsumen yang akan menjamin profitabilitas dan kelangsungan hidup perusahaan serta lebih jauh lagi yaitu pencapaian keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing yang kuat berasal dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Jadi pelanggan merupakan faktor kritis bagi setiap perusahaan sebaik apapun teknik pengembangan dan manajemen dijalankan. Jika tidak memperhatikan pelanggan, maka perusahaan mengarah pada kehancuran (Ahire, 1996:23).

Untuk berorientasi pada pelanggan, maka perlu mengidentifikasi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pertama adalah komunikasi secara terus-menerus antar karyawan yang saling terkait dan tergantung satu sama lain sebagai individu dan antar departemen yang saling tergantung sebagai suatu unit dalam upaya mencegah menurunnya mutu pelayanan. Kedua, penyampaian keluhan misalnya melalui telepon, surat atau datang langsung dan berusaha untuk mengatasi keluhan pelanggan. Ketiga, Masukan dan umpan balik pelanggan dimasukkan dalam proses perbaikan mutu. Keempat, perusahaan berupaya untuk menurunkan gangguan teknis dan komplain pelanggan. Yang terakhir, perusahaan berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan.

### 3. Keterlibatan Personel

ISO adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan. Pelibatan karyawan merupakan suatu proses untuk mengikutsertakan para karyawan pada semua level organisasi dalam pembuatan keputusan dan pemecahan masalah sehingga keterlibatan mereka secara penuh memungkinkan kemampuannya digunakan untuk perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memampukan dan memberikan kesempatan kepada personel untuk merencanakan, menerapkan rencana serta mengendalikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau kelompoknya.

Keterlibatan personel merupakan proses untuk meningkatkan keandalan diri personel yang bersangkutan agar dipercaya dalam merencanakan dan mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Sedangkan bagi organisasi, keterlibatan personel menimbulkan antusiasme dan rasa bangga karena merasa menjadi bagian atau merasa memiliki organisasi yang pada akhirnya akan berfokus pada kreasi dan memberikan nilai bagi pelanggan.

Melibatkan karyawan dalam keputusan-keputusan yang diambil sehubungan dengan pekerjaan mereka merupakan prinsip fundamental dari manajemen yang baik. Apabila melibatkan personil semua tingkatan di perusahaan dalam pemecahan masalah, maka dapat memperkaya kehidupan kerja karyawan, membantu menyelesaikan keprihatinan pribadi yang mempengaruhi kinerja karyawan, menciptakan suatu iklim dimana orang dapat mencapai kepuasan kerja melalui pengarahannya kreatifitas dan bakat-bakat personil ke arah memperbaiki kerja dan lingkungan kerja, akan memerikan

suatu landasan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan (Goetsch,2002:143).

#### 4. Pendekatan Proses

Hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan lebih efisien bila sumber daya dan kegiatan terkait diatur sebagai sebuah proses. Secara sistematis, proses-proses tersebut mencakup tiga hal yang merupakan proses pemantau serta proses pengukur. Tiga hal tersebut adalah:

##### a. Proses Inti (*Realization Process*)

Proses inti berfungsi sebagai *increase in value* pada organisasi yang dimulai dari pelanggan eksternal dan kembali kepada pelanggan. Dibandingkan dengan proses lainnya, proses inilah yang memiliki hubungan langsung dengan pelanggan serta mendapatkan efek langsung dari pelanggan.

##### b. Proses Pendukung

Proses ini berfungsi sebagai pendukung pada perusahaan, pada proses inti, serta menghasilkan data, informasi ataupun mengatur administrasi yang terprosedur.

##### b. Proses Manajemen

Karakteristik dari proses ini adalah untuk melakukan pengendalian dan pembuatan keputusan.

#### 5. Pendekatan Sistem terhadap Manajemen

Identifikasi, pengertian dan peraturan suatu sistem dari proses yang saling berhubungan untuk suatu tujuan akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.

## 6. Peningkatan terus-menerus

Penyempurnaan yang berkesinambungan harus menjadi sasaran tetap dari organisasi. Peningkatan terus-menerus membutuhkan langkah-langkah konsolidasi yang progresif, menanggapi perkembangan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan dan akan menjamin suatu evolusi dinamik dari sistem manajemen kualitas. Persaingan global dan selalu berubahnya permintaan pelanggan merupakan alasan penting dilakukannya peningkatan atau perbaikan terus-menerus. Pelaksanaan perbaikan proses meliputi: penentuan masalah dan pemecahan yang memungkinkan, pemilihan dan implementasi pemecahan yang paling efisien dan efektif. Evaluasi ulang standarisasi dan pengulangan proses.

Penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan akan menimbulkan tindakan sebagai berikut:

- a. Perbaikan produk atau jasa, proses dan sistem secara berkelanjutan menjadi tujuan bagi setiap individu dalam organisasi.
- b. Menggunakan pengawasan periodik terhadap kriteria yang ditetapkan untuk mengidentifikasi area yang berpotensi untuk perbaikan.
- c. Perbaikan efisiensi dan efektifitas semua proses secara terus-menerus.
- d. Mengembangkan aktifitas yang berdasar pada pencegahan.
- e. Menetapkan tindakan dan tujuan untuk memandu perbaikan.
- f. Menyediakan pendidikan dan latihan yang sesuai kepada setiap anggota organisasi mengenai metode dan alat perbaikan berkelanjutan, seperti penyelesaian masalah (*problem solving*).

#### 7. Pendekatan Faktual dalam Pembuatan Keputusan

Keputusan efektif adalah yang berdasarkan analisis data serta informasi untuk menghilangkan akar penyebab masalah, sehingga masalah-masalah kualitas dapat terselesaikan secara efektif dan efisien.

#### 8. Hubungan yang Saling Menguntungkan dengan Pemasok

Hubungan antara organisasi dan para suplier memiliki ketergantungan imbal balik dan saling menguntungkan yang meningkatkan kemampuan dari keduanya.

### 2.1.3. SERTIFIKASI ISO

Sertifikasi dalam ISO 9001:2000 merupakan pengakuan formal terhadap keberhasilan penerapan Sistem Manajemen Mutu di perusahaan sesuai Standar Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000. Pengakuan ini diberikan oleh pihak ketiga yang biasa disebut dengan nama Badan Sertifikasi. Badan Sertifikasi dapat berupa lembaga pemerintah maupun swasta. Contoh Badan Sertifikasi yaitu: SGS Sucofindo dan JTK-QSC (Jasa Teknik Kelistrikan – Quality System Certification) di Indonesia, SISIR di Singapura, SIRIM di Malaysia, BPS di Philipina, TISI di Thailand, L'Loyd dan BSI di Inggris dan lain sebagainya. Agar dapat memberikan sertifikat kepada perusahaan, maka Badan Sertifikasi harus diakreditasi terlebih dahulu oleh Badan Akreditasi. Contoh Badan Akreditasi yaitu: KAN (Komite Akreditasi Nasional) di Indonesia, SCC di Canada, Sincert di Italy, JAS-ANZ di Australia dan New Zealand dan lain-lain.

Proses sertifikasi dalam ISO 9001:2000 pada dasarnya meliputi beberapa tahap, yaitu:

#### 1. Memilih Badan Sertifikasi

Setiap perusahaan harus memilih sendiri badan sertifikasi mana yang digunakan untuk memproses sertifikasinya. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam memilih badan sertifikasi, antara lain:

- a. Pengalaman dan reputasi yang dimiliki oleh badan sertifikasi
- b. Kompetensi dan kesesuaian badan sertifikasi dengan jenis usaha perusahaan
- c. Saran dan masukan pelanggan
- d. Dan lain-lain

#### 2. Mengisi Formulir Aplikasi

Formulir aplikasi yang dikeluarkan oleh masing-masing badan sertifikasi mungkin berbeda, namun pada intinya pertanyaan yang diajukan hampir sama, yaitu antara lain:

- a. Nama, alamat, nomor telepon dan faksimili perusahaan serta unit kerja atau fasilitas yang akan disertifikasi
- b. Jumlah pegawai
- c. Ruang lingkup bidang bisnis perusahaan
- d. Model sistem mutu yang dipilih
- e. Apakah perusahaan tersebut menggunakan jasa konsultan ISO dalam menyiapkan penerapan ISO?, jika ya, diminta menyebutkan nama dan alamat konsultannya



Setelah formulir aplikasi diisi dan dikirim kembali, maka badan sertifikasi akan segera membentuk Tim Assesor yang biasanya terdiri dari 2-3 orang, terdiri dari ketua dan anggota, yang biasanya ada anggota ahli dalam bidang teknologi yang digunakan oleh perusahaan.

### 3. Menghadapi Tinjauan Dokumen

Tinjauan dokumen biasanya hanya difokuskan pada Manual Jaminan Mutu (QAM). Sifat dari tinjauan dokumen ini hanya komunikasi satu arah, artinya dokumen hanya dilihat oleh pihak asesor saja tanpa melibatkan pihak perusahaan yang akan disertifikasi.

### 4. Menjalani Assesmen Pendahuluan (*Pre-Assesment*)

Assesmen pendahuluan dilakukan dengan mendatangi perusahaan. Dalam hal ini assessor akan lebih memahami kegiatan operasional perusahaan sehingga dapat menyampaikan kapan perusahaan tersebut siap untuk mengikuti assesmen yang sebenarnya (utama). Manfaatnya bagi perusahaan adalah adanya laporan dari assessor tentang kesesuaian maupun ketidaksesuaian sistem mutu perusahaan dengan persyaratan Standar Sistem Mutu ISO.

### 5. Menjalani Assesmen Dokumen (*Adequance Assesment*)

Assesmen terhadap dokumentasi yang bertujuan untuk melihat dan menjamin bahwa persyaratan ISO telah dipenuhi dalam sistem terdokumentasi mutu perusahaan.

### 6. Menjalani Assesmen Operasional (*Compliance Assesment*)

Dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah penerapan sistem mutu dilapangan sesuai dengan yang tertulis pada dokumen yang telah dibuat.

## 7. Menerima Hasil Assesmen dan Melakukan Perbaikan

Bila pada awal asesmen tim assessor mengadakan rapat pembukaan, maka pada akhir asesmen mereka juga akan mengadakan rapat penutupan. Rapat penutupan dipimpin oleh ketua tim assessor dan harus dihindari oleh pihak manajemen perusahaan.

Pada rapat penutupan akan disampaikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Temuan atau ketidaksesuaian (bila ada)
- b. Kesimpulan hasil asesmen, apakah assessor merekomendasikan perusahaan untuk mendapatkan sertifikat atau tidak.

## 8. Menerima Sertifikat

Sertifikat ISO biasanya diberikan oleh Badan Sertifikasi paling lama satu bulan sejak diumumkannya hasil asesmen oleh tim assessor bahan perusahaan direkomendasikan untuk mendapatkan sertifikat. Sertifikat ISO tidak berlaku selamanya, tetapi hanya berlaku untuk tiga tahun. Setelah tiga tahun akan dilakukan asesmen kembali. Di samping itu, dalam kurun waktu tiga tahun tersebut juga akan dilakukan beberapa kali audit ulang (*Surveillance Audit*).

## 9. Menghadapi Audit Ulang

*Surveillance Audit* merupakan pengawasan yang bertujuan untuk menjamin bahwa perusahaan yang telah mendapatkan Sertifikat ISO tetap menerapkan dan memelihara Sistem Manajemen Mutunya sesuai Standar ISO. Sebelum dilaksanakan audit ulang oleh tim assessor, biasanya perusahaan melakukan Audit Mutu Internal terlebih dahulu guna menjamin bahwa penerapan Sistem Manajemen Mutu sesuai dengan Standar ISO. Apabila

dalam pelaksanaan audit ulang, perusahaan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutunya tidak sesuai dengan Standar ISO maka sangat dimungkinkan dilakukan pencabutan atau penarikan kembali terhadap Sertifikat ISO yang telah diperoleh.

## 2.2. KINERJA

Rue dan Byars (1995:482) mendefinisikan performance sebagai *“the degree of accomplishment of the task that make up an employee’s job. It reflect how an employee is fulfilling the requirements of a job. Often confused with effort, which refers to energy expended, performance is measured in terms of result”*, sedangkan Cascio (1995:275) menyatakan *“Performance refers to an employee’s accomplishment of assigned task”*. Byars dan Rue maupun Cascio memandang kinerja sebagai seberapa besar pencapaian atau pemenuhan tugas yang dibebankan kepada karyawan.

Sementara itu, kinerja menurut Rivai (2005:14) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka kinerja secara umum dapat didefinisikan sebagai hasil usaha yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam pekerjaannya dan menyempurnakannya berdasarkan kecakapan yang dimiliki sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.

### 2.2.1. Penilaian Kinerja

Bila suatu misi telah dituangkan dalam berbagai jenjang perencanaan, maka tindakan selanjutnya adalah melaksanakannya sesuai dengan arah tujuan yang akan dicapai. Proses pelaksanaan memerlukan pengawasan yang dilakukan dengan penilaian kinerja.

Cascio (1995:275) mendefinisikan *performance appraisal* sebagai "...the systematic description of the job relevant strengths and weaknesses of an individual or group". Menurut Werther dan Davis (1996:341) berbunyi "*performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*". Kesimpulan dari kedua definisi ini menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang sistematis dimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

### 2.2.2. Kegunaan dan Keuntungan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis (1996:42) menyebutkan sebelas kegunaan dari penilaian kinerja bagi organisasi, yaitu:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Umpan balik yang diharapkan dari para karyawan, manajer dan ahli-ahli manajemen sumber daya manusia berupa tindakan atau aktifitas yang dapat meningkatkan kinerja yang bersangkutan.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Penilaian kinerja membantu manajemen yang terlibat dalam pembuatan keputusan mengenai siapa yang harus menerima kenaikan gaji.

3. Keputusan Penetapan (*Placement Decisison*)

Aktifitas-aktifitas penempatan jabatan seperti promosi, transfer dan demosi diputuskan berdasarkan kinerja individu.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Hasil dari penilaian kinerja karyawan merupakan masukan indikatif bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier (*Career Planing and Development*)

Hasil dari penilaian karyawan juga menjadi masukan bagi proses perencanaan dan pengembangan karir.

6. Memperbaiki Kekurangan dalam Proses Staffing (*Staffing Process Deficiencies*)

Baik atau buruknya kinerja mencerminkan kuat atau lemahnya prosedur penyusunan staf (staffing) dalam departemen sumber daya manusia.

7. Memperbaiki Kesalahan Informasi (*Informatial Inaccuracies*)

Rendahnya hasil dari penilaian kinerja mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia atau bagian-bagian lainnya dalam sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. Menganalisis Kesalahan dalam Desain Pekerjaan (*Job Design Error*)

Hasil dari penilaian kinerja dapat menjadi alat untuk menganalisis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan.

9. Memberikan Keputusan Ketenagakerjaan yang Adil (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil dari penilaian kinerja yang akurat akan mengarah pada keputusan-keputusan penempatan yang adil dan tidak diskriminatif.

10. Menghadapi Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Penilaian kinerja dapat mengungkap faktor-faktor diluar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja individu, sehingga departemen sumber daya manusia dapat memberikan asistensi yang tepat bagi individu yang bersangkutan.

11. Umpan Balik bagi Manajemen Sumber Daya Manusia (*Feedback to Human Resources*)

Baik atau buruknya kinerja karyawan mengindikasikan sejauh mana keberhasilan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan.

Moon (1994:5-17) membedakan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja menjadi tiga hal penting, yaitu keuntungan bagi karyawan yang dinilai, bagi yang menilai dan bagi organisasi. Keuntungan-keuntungan bagi karyawan yang dinilai adalah sebagai berikut:

1. Menerima umpan balik

Penilaian kinerja juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya secara seimbang dan melalui pemikiran yang baik.

2. Kesempatan menyampaikan umpan balik kepada atasan

Penilaian kinerja sebagai sistem yang formal memberikan perlindungan bagi karyawan dalam memberi umpan balik kepada atasannya.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk memastikan diperhatikannya kebutuhan pelatihan pribadi sehingga karyawan dapat mengembangkan dirinya.

4. Kesempatan membicarakan prospek dan promosi karier

Penilaian kinerja memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima penilaian terbuka tentang prospek kariernya.

5. Tujuan-tujuan penjas

Suatu penilaian kinerja yang formal memberikan kesempatan bagi karyawan dan atasannya untuk bersama-sama mendiskusikan tujuan pekerjaan.

6. Diskusi tentang desain kerja

Wawancara dalam penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk mempertimbangkan dan mendiskusikan masalah-masalah tentang desain kerja.

7. Keuntungan dari gaji yang dikaitkan dengan kinerja

Gaji yang dikaitkan dengan kinerja akan memberikan keuntungan dan peluang bagi individu.

Terdapat tujuh keuntungan bagi manajer yang bertugas menilai dalam penilaian kinerja. Ketujuh keuntungan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Umpan balik bagi temilai

Penilaian kinerja memberikan penilaian sebuah peluang formal dan terstruktur untuk memberikan umpan balik bagi karyawan atas kinerja secara keseluruhan.

2. Menyusun dan menjelaskan sasaran

Merupakan suatu hal yang sangat penting untuk menjelaskan tujuan pekerjaan kepada karyawan sehingga mereka dapat menyusun prioritas yang tepat dan memberikan waktu untuk jenis pekerjaan yang tetap dengan memastikan usaha-usaha mereka diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

3. Identifikasi kebutuhan pelatihan

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan individu secara terstruktur dan membentuk forum diskusi dua arah.

4. Memperhitungkan kekuatan dan kelemahan tim

Penilaian kinerja memungkinkan atasan untuk memanfaatkan ketrampilan dan bakat terpendam, serta kekuatan dan kelemahan tim.

5. Menerima umpan balik dengan gaya manajemen individu atasan sendiri

Suatu sistem penilaian kinerja dapat membikan kesempatan yang diperlukan dan membantu bawahan untuk menjelaskan serta menekankan pandangan mengenai gaya manajemen atasan.

6. Menggali dan mengatasi masalah

Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan dan atasannya untuk mendiskusikan masalah-masalah yang ada dan tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

7. Mengurangi keluar masuknya karyawan

Sistem penilaian kinerja diharapkan memiliki cara untuk mengatasi masalah dibalik alasan-alasan karyawan meninggalkan pekerjaan sehingga dapat membantu mengurangi keluar masuknya karyawan dan kerugian yang timbul.



Sedangkan keuntungan-keuntungan penilaian kinerja bagi organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Penyempurnaan kinerja melalui komitmen terhadap karyawan

Sistem penilaian kinerja yang dijalankan dengan baik dapat menjadi satu indikasi adanya komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan, hak dan kepentingan setiap karyawan.

2. Standar minimum manajemen yang baik

Sistem penilaian kinerja mengingatkan para atasan bahwa manajemen karyawan merupakan tanggungjawab utama pekerjaan mereka dan memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perhatian serta umpan balik yang formal.

3. Perbandingan kebutuhan pelatihan

Sistem penilaian kinerja memungkinkan kebutuhan pelatihan individu untuk diperbandingkan sebagai sarana pengembangan rencana pelatihan perusahaan.

4. Perencanaan tenaga kerja dan suksesi

Penilaian kinerja dapat memberikan informasi mengenai gambaran kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan segala perencanaannya.

5. Tes proses seleksi

Penilaian kinerja memberikan kesempatan untuk menilai efektifitas seleksi dan memantau perubahan-perubahan dalam kebijakan rekrutmen.

### 2.2.3. Kriteria Penilaian Kinerja

Masalah yang paling pokok dalam menilai kinerja adalah menentukan kriteria. Terdapat syarat-syarat tertentu untuk memutuskan baik atau tidaknya

kriteria penilaian kinerja. Cascio (1995:277-279) merekomendasikan syarat-syarat sebagai berikut:

1. Relevansi (*relevance*)

Sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dimana kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan telah ditetapkan.

2. Dapat diterima (*acceptability*)

Hasil dari sistem penilaian dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan.

3. Keterpercayaan (*realibility*)

Hasil dari sistem penilaian dapat dipercaya, konsisten dan stabil.

4. Kepekaan (*sensitivity*)

Sistem penilaian cukup peka untuk membedakan kegiatan yang berhasil, cukup berhasil ataupun gagal.

5. Praktis dalam penerapan (*practicality*)

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

Komki (dalam Jhonson, 2004:62) mensyaratkan 5 kriteria yang harus dipenuhi guna mencapai tujuan penilaian kinerja, yang disebut dengan SURF & C, yaitu :

S : *sampel* atau contoh yang langsung diambil dari targetnya daripada mengandalkan pada sumber sekunder atau yang sudah disaring.

- U : *Under* atau targetnya haruslah berada di bawah pengendalian karyawan, *responsive* terhadap usaha-usaha mereka untuk memenuhi kerjanya dan pengaruh yang minimal dari faktor-faktor luar yang kurang terkait.
- R : *reliability* atau para pengamat independennya secara konsisten sepakat tentang pencatatan mereka dan nilai reliabilitas antar para penilainya adalah sebesar 80 persen sampai (idealnya) 90 persen atau lebih baik saat periode pengumpulan data formal.
- F : *frequently* atau targetnya perlu seringkali dinilai dan didasarkan pada dasar yang kerap terjadi (setidaknya dua puluh kali dan idealnya tiga puluh kali) selama periode penilaiannya; dan
- C : *critical* atau bukti-bukti menunjukkan targetnya bersifat kritis untuk keberhasilan penyelesaian tugas. Datanya harus disediakan dan menunjukkan hubungan yang signifikan antara target serta hasil yang diharapkan.

#### 2.2.4. Masalah dalam Penilaian Kinerja

Masalah yang dihadapi dalam melakukan penilaian kinerja adalah timbulnya penyimpangan (bias). Werther dan Davis (1996:348) mendefinisikan bias sebagai “ketidakakuratan dari sebuah pengukuran” (*inaccurate distortion of measurement*). Berikut ini adalah beberapa penyimpangan yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348-349):

1. Efek halo (*the halo effect*)

Masalah ini terjadi bila opini pribadi penilai tentang karyawan yang dinilai mempengaruhi penilaian kinerja. Contohnya penilai mempunyai perasaan tidak suka terhadap karyawan yang dinilai.

2. Kesalahan akibat kecenderungan ke pusat (*the error of central tendency*)

Masalah ini terjadi bila penilai kurang suka menilaidengan pedoman “edukatif” atau “tidak edukatif” sehingga melakukan distorsi terhadap peringkat (*rating*) yang ada dengan membuat nilai rata-rata bagi karyawan.

3. Penyimpangan akibat kelonggaran dan ketelitian (*leniency and strictness biases*)

Penyimpangan akibat kelonggaran terjadi bila penilai cenderung memandang ringan proses penilaian kinerja, contohnya penilai memandang semua karyawan berkinerja baik. Penyimpangan akibat ketelitian merupakan kebalikan dari penyimpangan akibat kelonggaran.

4. Penyimpangan akibat lintas budaya (*cross-cultural biases*)

Masalah ini terjadi karena perbedaan latar belakang kultural antara penilai dan karyawan yang dinilai

5. Penilaian pribadi (*personal prejudice*)

Masalah ini timbul karena adanya perasaan tidak suka dari penilai terhadap kelompok atau kelas sosial tertentu.

6. Efek resesi (*the recency effect*)

Masalah ini muncul karena *rating* biasanya tidak suka dari penilai terhadap kelompok atau kelas sosial tertentu.

### 2.2.5. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

Menyadari betapa penting dan besarnya kegunaan penilaian kinerja, banyak metode dibuat untuk menilai kinerja. Disetiap teknik atau metode dibuat untuk menutup kekurangan metode yang lain. Yang perlu diperhatikan adalah bahwa tidak ada satu metode yang benar-benar sempurna. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Werther dan Davis (1996:350-365) membagi metode-metode penilaian kinerja ke dalam dua kelompok besar, yaitu metode penilaian yang berorientasi ke masa lalu (*past-oriented appraisal methods*) dan yang berorientasi ke masa depan (*future-oriented appraisal methods*). Pendekatan yang berorientasi ke masa lalu memiliki keuntungan dalam menilai kinerja pada masa lalu dan karyawan dapat memperoleh umpan balik yang dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan kinerjanya. Kelemahannya adalah kinerja yang sudah terealisasi pada masa lalu tidak bias diubah lagi. Metode-metode yang berorientasi ke masa lalu adalah sebagai berikut:

1. Skala pemeringkatan (*rating scales*)

Merupakan cara paling lama dan paling banyak digunakan. Metode ini diterapkan dengan menyediakan evaluasi subyektif bagi kinerja individu dalam bentuk skala dari rendah ke tinggi.

2. Daftar periksa (*checklists*)

Metode ini menghendaki penilai untuk menyeleksi pernyataan yang menggambarkan kinerja dan karakteristik karyawan.

3. Metode penilaian terbatas (*forced choice method*)

Metode ini menghendaki penilai untuk memilih satu dari pernyataan yang paling sesuai dengan yang sedang dinilai.

4. Metode kebijakan kritis (*critical incident method*)

Metode ini menghendaki penilai untuk mencatat pernyataan yang menggambarkan perilaku baik atau buruk karyawan dihubungkan dengan kinerja mereka.

5. Pencatatan kecakapan (*accomplishment record*)

Penilaian pada metode ini dilakukan dengan memperhatikan catatan tentang kecakapan kerja karyawan yang terkait dengan aktifitas kerjanya.

6. Skala pemeringkatan berdasar perilaku kerja (*behaviorally anchored rating scales BARS*)

Merupakan penerapan beberapa metode penilaian secara bertahap untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pekerjaan tertentu dihubungkan dengan perilaku individu.

7. Metode pengulasan kembali dari informasi lapangan (*field review method*)

Metode ini memberikan standarisasi yang lebih besar dalam hal pengulasan kembali (*review*). Dalam metode ini, pakar sumber daya manusia turun ke lapangan mendampingi penyelia dan mencari informasi tentang kinerja karyawan pada penyelia terkait.

8. Tes kinerja dan observasi (*performance test and observation*)

Metode ini diterapkan bila jumlah pekerjaannya terbatas dan dilakukan berdasarkan tes pengetahuan atau ketrampilan.

#### 9. Pendekatan evaluasi komparatif (*comparative evaluation approaches*)

Merupakan kumpulan karyawan secara berpasangan dengan karyawan lainnya.

Kelompok kedua dalam metode penilaian kinerja adalah metode yang berorientasi ke masa depan. Pendekatan ini terfokus pada kinerja masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau mempersiapkan tujuan kinerja masa depan. Ada empat metode yang sering digunakan yaitu:

##### 1. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)

Karyawan melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri dimana tujuan yang hendak dicapai adalah pengembangan diri.

##### 2. Manajemen berorientasi sasaran (*management by objectives/MBO*)

Merupakan proses penilaian yang melibatkan karyawan dan pimpinan untuk bersama-sama menentukan sasaran yang bias dipakai sebagai pedoman dalam penilaian tersebut.

##### 3. Penilaian psikologis (*psychological appraisal*)

Penilaian biasanya dilakukan dengan wawancara mendalam (*in-depth interviews*), tes psikologis, diskusi dengan penyelia, dan pengulangan kembali terhadap evaluasi yang lain oleh psikologis industri. Kemudian psikologis akan mencatat penilaian tentang kepandaian, emosi, motivasi dan karakteristik-karakteristik kerja terkait lainnya yang merupakan potensi individu dan dapat memprediksi kinerja di masa depan.

#### 4. Penilaian pusat (*assessment centers*)

Metode ini tidak mendasarkan pada penilaian satu psikologis, melainkan dengan format penilaian terstandarisasi yang dilaksanakan dalam berbagai tipe dan banyak penilai.

#### 2.2.6. Obyek Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (1997:457-460) penilaian yang baik dapat dengan menggunakan deskripsi yang lebih akurat dari perilaku karyawan pada atribut tertentu karena deskripsi tersebut akan mengklasifikasikan setiap tingkat skala penilaian. Sedangkan hal-hal yang biasa dinilai adalah:

1. Akurasi, yaitu ketepatan tugas-tugas pekerjaan yang dilaksanakan.
2. Kecekatan, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Kreatifitas, bakat karena memiliki ide-ide baru, menemukan cara-cara baru dan lebih baik dalam melakukan sesuatu karena imajinatif.
4. Keramahan, yaitu kondisi sosial dan kehangatan yang ditunjukkan kepada kalangan pelanggan, karyawan lainnya, penyelia dan orang-orang yang diawasi.
5. Kepribadian, yaitu karakteristik-karakteristik perilaku individu atau kesesuaian pribadi dengan pekerjaan.
6. Penampilan pribadi, yaitu kesan pribadi yang dibuat seseorang terhadap orang lainnya.
7. Kebugaran fisik, yaitu kemampuan untuk bekerja secara konsisten dan dengan hanya sedikit kelelahan.



8. Kehadiran, yaitu kepastian masuk kerja setiap hari sesuai dengan jam-jam kerja.
9. Keandalan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi minimum.
10. Pengetahuan pekerjaan, informasi mengenai tugas-tugas pekerjaan yang harus diketahui oleh seseorang agar kinerjanya memuaskan.
11. Kuantitas kerja, yaitu jumlah kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang dalam satu hari kerja.
12. Stabilitas, yaitu kemampuan untuk menahan tekanan dan tetap tenang dalam situasi-situasi kritis.
13. Kesopanan, yaitu sikap sopan terhadap orang lain.

Gomes (1995:136) mengemukakan bahwa ukuran-ukuran kinerja yang bersifat kuantitatif seperti satuan-satuan produksi dan volume penjualan menghasilkan pengukuran yang konsisten secara relatif. Sedangkan kriteria-kriteria yang sifatnya subyektif, seperti sikap, kreatifitas dan kerja sama menghasilkan pengukuran yang kurang konsisten, tergantung pada siapa yang mengevaluasi dan bagaimana pengukuran itu dilakukan. Gomes (1995 : 142) mengemukakan tipe kriteria kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku spesifik, yaitu :

1. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

3. *Creativeness*, yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
4. *Cooperation*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
5. *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian kerja.
6. *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
7. *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Obyek penilaian kinerja harus selaras dengan tujuan penilaian agar tidak terjadi kekeliruan penilaian tentang kinerja karyawan yang diinginkan. Penilai dituntut untuk mampu merencanakan dan melaksanakan penilaian secara obyektif mungkin. Berdasarkan dua pendapat ahli di atas dan menurut Rivai (2005:65) yang mengatakan bahwa bentuk penilaian kinerja adalah suatu pengertian yang fleksibel, maka penulis membatasi ruang lingkup penilaian kinerja sesuai dengan tujuan penilaian penelitian.

### **2.3. Hubungan Antara ISO 9001:2000 dengan Kinerja**

Saat ini hampir tidak ada organisasi dimanapun di dunia yang tidak menaruh perhatian pada masalah mutu, karena dengan mutu yang bagus maka perusahaan dapat dengan mudah mendapat kepercayaan konsumen. Banyak perusahaan menyadari bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing serta menghasilkan laba yang tinggi, sehingga secara

progresif perusahaan mencari pola manajemen yang dianggap paling efektif untuk menyiasati dan menciptakan mutu. Diantara alternatif Sistem Manajemen Mutu, maka Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 mempunyai daya tarik khususnya dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

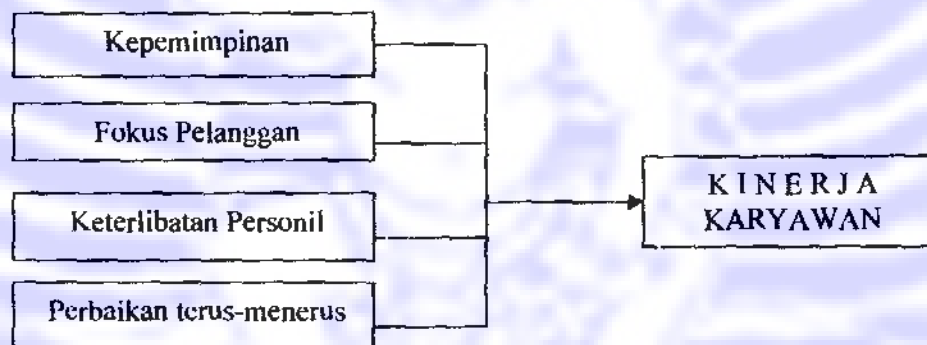
Hubungan antara mutu dan kinerja sangat erat. Alasannya adalah bahwa mutu atau kualitas berawal dari setiap individu-apapun posisinya, sehingga meningkatnya mutu suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Tjiptono,1998:27). Dengan demikian maka salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang akan berdampak langsung pada peningkatan mutu adalah melalui penerapan ISO.

### BAB 3

#### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

##### 3.1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya, bahwa dalam Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 terdapat delapan prinsip yang telah diidentifikasi sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun yang akan diteliti didalam penelitian adalah pengaruh fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus. Sedangkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak diteliti. Dengan demikian, maka kerangka konseptual yang digunakan sebagai alur berpikir dalam penelitian ini adalah:



Gambar 3.1

##### Kerangka Konseptual Penelitian

##### 3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konsep di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah: Faktor-faktor dari prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 yang terdiri dari (1). Kepemimpinan; (2). Fokus Pelanggan; (3). Keterlibatan Personil; (4).

Perbaikan Terus-Menerus mempunyai pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.



## **BAB 4**

### **METODE PENELITIAN**

#### **4.1. Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian eksplanatif (*explanatory research*) karena penelitian menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti, serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

#### **4.2. Lokasi Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan (UP) Embong Wungu Surabaya. Penelitian dilakukan pada bulan April-Juni 2005

#### **4.3. Populasi dan sampel**

Populasi penelitian ini adalah karyawan di PT. PLN (Persero) UP Embong Wungu Surabaya. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 50 orang yang terdiri dari tenaga kerja tetap maupun tenaga kerja kontrak (*outsourcing*). Berdasarkan pertimbangan populasi yang relatif sedikit yakni 50 orang, diharapkan hasil penelitian ini dapat menghasilkan tingkat presisi yang lebih baik. Populasi yang ada ditempat penelitian dijadikan sampel di dalam penelitian, sehingga metode sampel yang dilakukan adalah dengan metode sensus.

#### 4.4. Variabel Penelitian

##### 4.4.1. Klasifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Variabel Terikat (*Dependent Variable*) adalah Kinerja Karyawan
2. Variabel Bebas (*Independent Variable*) adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang terdiri dari:
  - a. Kepemimpinan
  - b. Fokus Pelanggan
  - c. Keterlibatan Personel
  - d. Perbaikan Terus-Menerus

##### 4.4.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dari variabel penelitian dimaksudkan agar dapat memberikan kesimpulan yang tepat selain dapat memperjelas batasan, pengertian dan ruang lingkup penelitian.

###### 1. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan penilaian hasil kerja seorang karyawan yang dilakukan oleh atasan dalam periode tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh penulis yang disesuaikan dengan teori-teori yang ada. Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN (Persero) UP. Embong Wungu Surabaya.

Indikator-indikator kinerja karyawan PT. PLN adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas dan kualitas hasil kerja, yaitu hasil kerja dan kontribusi, akurasi, ketelitian, kerapian hasil kerja.
  2. Supervisi yang diperlukan, yaitu keperluan akan saran, arahan dan perbaikan dari atasannya.
  3. Kedisiplinan, yaitu regulitas, ketepatan waktu kerja dan keefektifan menggunakan waktu.
  4. Konservatif, yaitu usaha karyawan dalam mencegah kerusakan dan usaha pemeliharaan peralatan.
  5. Inisiatif, yaitu kesungguhan dalam mencari tanggungjawab yang lebih tinggi, yang dimulai dari diri sendiri.
  6. Penyesuaian, yaitu kemampuan dan kemauan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan isi pekerjaan dan beban kerja.
  7. Pengetahuan dan kerja sama, yaitu pemahaman tentang fakta-fakta dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan kemauan, kesediaan untuk memelihara kerja sama dengan teman sekerja.
2. Variabel bebas, meliputi:
- a. Kepemimpinan (X1) adalah pernyataan karyawan terhadap dukungan pimpinan dalam program ISO. Variabel ini memiliki 5 indikator yaitu:
    - 1 Peran aktif pimpinan dalam memberikan dukungan, semangat dan motivasi kepada karyawan..
    - 2 Menciptakan kerjasama antar karyawan dan aktif berkomunikasi dengan karyawan.
    - 3 Memberikan pangarahan dan pemahaman tentang ISO.



- 2 Menciptakan kerjasama antar karyawan dan aktif berkomunikasi dengan karyawan.
  - 3 Memberikan pangarahan dan pemahaman tentang ISO.
  - 4 Memperhatikan dan mengakui kontribusi atau prestasi karyawan.
  - 5 Menyediakan waktu, dana, sarana yang memadai dalam pelaksanaan Sisten Manajemen Mutu.
- b. Fokus Pelanggan (X2), merupakan pernyataan karyawan terhadap tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, sehingga pelanggan terpuaskan dengan produk atau jasa yang dikonsumsi. Interaksi pelanggan dengan organisasi dan bagaimana interaksi ini diukur adalah penting. Indikator variabel fokus pelanggan adalah:
- 1 Mencegah penyebab menurunnya mutu pelayanan
  - 2 Kemudahan pelanggan menyampaikan keluhan
  - 3 Masukan dari pelanggan dimasukan dalam proses perbaikan mutu
  - 4 Upaya menurunkan komplain pelanggan dan gangguan teknis
  - 5 Mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.
- a. Keterlibatan Personel (X3), merupakan pernyataan karyawan atas keterlibatan mereka di dalam Sistem Manajemen Mutu sehingga kemampuan karyawan akan digunakan dan bermanfaat bagi organisasi. Indikator variabel keterlibatan personil adalah:
1. Mempunyai rasa memiliki dan tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.

2. Mencari kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman karyawan.
  3. Secara bebas membagi pengetahuan dan pengalaman didalam tim.
  4. Partisipasi karyawan dalam keputusan-keputusan penting sehubungan dengan pekerjaan mereka.
  5. Karyawan menyalurkan gagasan-gagasan dan saran-saran mereka tentang perbaikan mutu.
- b. Perbaikan Terus-Menerus (X4), Merupakan pernyataan karyawan tentang perbaikan berkelanjutan, yaitu keterlibatan mereka dalam melakukan perbaikan sedikit demi sedikit atau tahap demi tahap dalam suatu proses berkelanjutan yang tidak pernah berakhir. Indikatornya adalah:
1. Adanya pendidikan dan pelatihan kepada karyawan mengenai metode dan alat perbaikan.
  2. Selalu ada pemantauan dan perbaikan efisiensi dan efektifitas secara terus-menerus.
  3. Pengawasan periodik terhadap kriteria yang ditetapkan untuk mengidentifikasi area yang berpotensi untuk perbaikan.
  4. Aktifitas yang berdasar pada pencegahan pemborosan dan optimasi nilai tambah
  5. Tinjauan manajemen terhadap penyimpangan rencana mutu ditindaklanjuti

#### 4.5. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis dengan alternative jawaban yang tersedia dan diisi oleh responden yaitu seluruh karyawan di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya.

##### 4.5.1. Penentuan Skor

Setiap pernyataan dalam kuesioner diberi range skor antara 0 sampai dengan 4 yang terdiri dari pernyataan sangat baik (SB), cukup baik (CB), tidak baik (TB), sangat tidak baik (STB). Pernyataan *favourable* (pernyataan positif), merupakan pernyataan yang mempunyai skor tinggi pada jawaban sikap baik Sedangkan pernyataan *unfavourable* (pernyataan negatif) yakni sikap tidak baik, mempunyai skor rendah.

#### 4.6. Validitas Instrumen Penelitian

Uji validitas dimaksudkan untuk memastikan seberapa baik suatu instrumen mengukur konsep yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat dan benar. Apabila menggunakan instrumen penelitian yang memiliki validitas tinggi, hasil penelitian mampu menjelaskan masalah penelitiannya sesuai dengan keadaan atau kejadian yang sebenarnya. Pengujian ini dilakukan sebelum penelitian (*pretest*) dengan tujuan untuk menyempurnakan kuisisioner. Pengujian validitas dilakukan terhadap 30 orang responden di PT. TELKOM Divre V Jawa

Timur. Digunakannya PT. TELKOM dengan alasan bahwa PT. TELKOM juga merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang jasa dan telah memperoleh sertifikat ISO.

#### 4.6.1. Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji realibilitas dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama. Konsistensi jawaban ditunjukkan oleh tingginya *cronbach alpha*. Nilai alpha diantara 0,8 sampai 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai alpha antara 0,6 sampai 0,79 dikategorikan reliabilitas diterima dan nilai alpha kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik. Untuk proses perhitungan digunakan program statistic SPSS for Windows Release 11.0.

#### 4.7. Jenis dan Sumber Data

Dalam Penelitian ini, data yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data sekunder:

##### a. Data Pimer

Data primer yang dimaksud yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden, dimana respondennya adalah para karyawan PT. PLN (Persero) UP Embong Wungu Surabaya.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti. Data sekunder diperoleh dari pihak intern PT.

PLN (Persero) UP. Embong Wungu Surabaya yang merupakan objek penelitian. Data tersebut berbentuk catatan-catatan, dokumen dan arsip-arsip yang sesuai dengan kebutuhan penelitian. Data sekunder lainnya berupa referensi atau literatur dari berbagai buku dan media.

#### **4.8. Prosedur Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan cara mewawancarai responden sebagai sumber data primer yang berupa informasi dari para karyawan dan pimpinan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian ini. Variabel independent yang terdiri dari kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus dijawab oleh para karyawan, sedangkan untuk variabel dependent yakni kinerja karyawan dijawab oleh pimpinan perusahaan.

#### **4.9. Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Jika data telah terkumpul, selanjutnya diadakan analisis data dengan cara sebagai berikut:

1. Editing, yaitu meneliti jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para responden, maksudnya untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan telah sesuai dengan petunjuk pengisian kuisisioner yang diajukan dan diisi dengan benar. Adapun caranya adalah dengan meneliti dan mengoreksi satu persatu setiap jawaban.
2. Tabulasi, yang termasuk dalam kegiatan ini antara lain memberikan skor (*scoring*) terhadap jawaban responden menurut kaidah yang tepat, kemudian

menyajikan data tersebut ke dalam tabel menurut kategori jawaban ke dalam tabel menurut kategori jawaban serta menghitung frekuensi dari masing-masing kategori.

3. Pengolahan data sesuai dengan pendekatan penelitian. Pada bagian ini data diolah dengan menggunakan rumus-rumus atau aturan-aturan yang ada, sesuai dengan pendekatan penelitian atau rancangan yang digunakan.

Sesuai dengan jenis data yang ada, data pada penelitian ini merupakan data rasio. Keseluruhan data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan dua metode analisis yaitu secara kualitatif dan kuantitatif. Kombinasi pemakaian dua metode ini dimaksudkan untuk menguraikan dan menganalisis variabel-variabel yang didukung dengan teori yang ada. Untuk mengetahui kebenaran hipotesis pengaruh antara faktor kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus, maka penulis menggunakan metode statistik Regresi Linier Berganda. Penggunaan Regresi Linier Berganda dalam analisis adalah untuk menentukan pola hubungan lebih dari satu variabel bebas terhadap satu variabel tergantung.

#### 1. Persamaan Regresi Linier Berganda:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Fokus Pelanggan

X<sub>3</sub> = Keterlibatan Personil

X<sub>4</sub> = Perbaikan Terus-Menerus

$b_0$  = Konstant Intercept

$b_1, b_2, b_3, b_4$  = Koefisien Regresi

$e$  = Standar Error

## 2. a. Pengujian Normalitas Data

Pengujian normalitas data digunakan untuk menguji apakah data kontinyu berdistribusi normal sehingga analisis dengan validitas, realibilitas, uji t, korelasi, regresi dapat dilakukan. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Menurut Sudjana dan Sutrisno Hadi dalam (Usman.2003:109), beberapa ahli menyatakan bahwa uji normalitas tidak diperlukan terhadap data yang jumlahnya sama dengan atau lebih dari 30 buah atau disebut sampel besar. Namun, dalam penelitian ini walaupun sampelnya adalah sebesar 50 tetap melakukan uji normalitas.

## b. Uji Linieritas Garis Regresi

Untuk menggunakan model regresi linier, maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji linieritas garis regresinya. Apabila hasil uji linearitas menyatakan bahwa garis regresi tidak linier, maka tidak dapat dimasukkan dalam model regresi linier yang artinya model regresi linier tidak dapat digunakan dalam menganalisis data. Pengujian linieritas garis regresi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan atau analisis tabel Anova. Menurut Sudarmanto (2004:124-125), ada dua alternatif ukuran yang dapat digunakan, yaitu:

1. Menggunakan harga koefisien signifikansi. Jika nilai signifikansi dari *Devaition from Linierity* > dari alpha yang ditetapkan (0,05) maka model regresi dikatakan linier.
2. Menggunakan harga koefisien F. Jika nilai koefisien  $F \leq F$  tabel maka model regresi dikatakan linier.

c. Autokorelasi

Adanya autokorelasi yaitu terjadinya korelasi antara anggota serangkaian observasi yang diurutkan menurut waktu dalam data (*time series*) atau berdasarkan waktu berkala, seperti bulanan, tahunan dan seterusnya.. Pada penelitian ini, karena data (observasi) yang digunakan adalah data *cross section* yakni hanya data pada tahun 2005, maka uji autokorelasi tidak dilakukan.

d. Pengujian Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah didalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinearitas akan terjadi apabila koefisien korelasi antar variabel independen lebih besar dari 0,8 (Emory,1990:448). Dalam penelitian ini digunakan cara yang paling sederhana dan jelas yaitu menggunakan matriks korelasi (*correlation matrix*).



#### e. Gejala Heteroskedastisitas

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Menurut Santosa (2004:210), untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas, dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik regresinya dengan bantuan program SPSS, yaitu:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 3. Uji Statistik

Penaksiran statistik untuk membuktikan kebenaran hipotesis menggunakan koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ), koefisien korelasi berganda ( $R$ ), uji t serta menggunakan uji F.

**BAB 5****ANALISIS HASIL PENELITIAN****5.1. Gambaran Umum Perusahaan****5.1.1. Sejarah PT. PLN (Persero)**

Pembangunan kelistrikan di Indonesia diawali sekitar tahun 1893 di wilayah kota Batavia, yang dikelola oleh pemerintah daerah dengan nama Elektriciteit Bedrijt Batavia. Pada saat meletus Perang Dunia II, ketika Jepang mulai menduduki Indonesia, semua perusahaan listrik yang ada di wilayah Indonesia beralih dibawah pengawasan tentara Jepang. Perusahaan listrik yang ada di Jawa, oleh angkatan darat Jepang dijadikan Perusahaan Listrik Jepang dengan nama:

- a. Jawa Denki Jogyokosha yang berkantor pusat di Jakarta.
- b. Seibu Jawa Denki Sha untuk wilayah Jawa Barat.
- c. Chobu Jawa Denki Sha untuk wilayah Jawa Tengah.
- d. Tobu Jawa Denki Sha untuk wilayah Jawa Timur.

Setelah Proklamasi Kemerdekaan Negara Kesatuan Republik Indonesia pada tanggal 17 Agustus 1945, beberapa karyawan yang berasal dari perusahaan-perusahaan listrik dan gas dari daerah Jawa dan Jakarta dipelopori oleh unsur pemuda mengadakan pertemuan dengan tokoh-tokoh Pemerintahan Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP) di Jakarta. Dengan kesepakatan dan tekad yang bulat, mereka mengadakan aksi merebut dan mengambil alih secara serempak

perusahaan-perusahaan Listrik dan Gas yang dikuasai Jepang untuk diserahkan kepada dan menjadi milik Pemerintah Republik Indonesia.

Tanggal 27 Oktober dimulainya pengelolaan ketenagalistrikan secara nasional di Indonesia. Perkembangan selanjutnya, pada tahun 1960 pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan Undang-undang Nomor 19 Prp Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara dan pada Tahun 1961 dibentuklah Badan Pimpinan Umum PLN (BPUPLN). Mulai saat itu, Perusahaan Listrik diseluruh wilayah Indonesia ditetapkan menjadi Perusahaan Listrik Negara.

Pada tahun 1972, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1972 yang maknanya antara lain menegaskan status PLN dari Perusahaan Listrik Negara menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 1990. Selanjutnya melalui keputusan Menteri Pertambangan dan Energi Republik Indonesia dengan nomor 1134.K/43/M.PE/1992 tertanggal 31 Agustus 1992 ditetapkan tanggal 27 Oktober sebagai hari Listrik Nasional yang selalu diperingati setiap tahunnya. Kemudian berdasarkan PP N0.23 Th 1994, tanggal 1 Agustus 1994 PLN merubah bentuk perusahaan dari bentuk PERUM menjadi PT (Persero).

PT. PLN (Persero) UP Embong Wungu terletak di jalan Embong Wungu no.4 Surabaya. Dibentuk berdasarkan SK General Manager no. 054.K/021/PD.1/2001 tanggal 21 juni 2001 yang merupakan perubahan bentuk organisasi dari PT. PLN Unit Bisnis Pelayanan Embong Wungu. Batas daerah pelayanan UP Embong Wungu adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Timur : Sungai Kali Mas
- b. Sebelah Utara : Jl. Pemuda, Jl. Embog Malang, Jl. Tidar dan Jl. Sawahan.
- c. Sebelah Barat : Jl. Tol Banyu Urip (sebelah timur)
- d. Sebelah Selatan : Jl. Marmoyo, Jl. Diponegoro, Jl. Banyu Urip

Adapun tugas pokok dari UP Embong Wungu adalah:

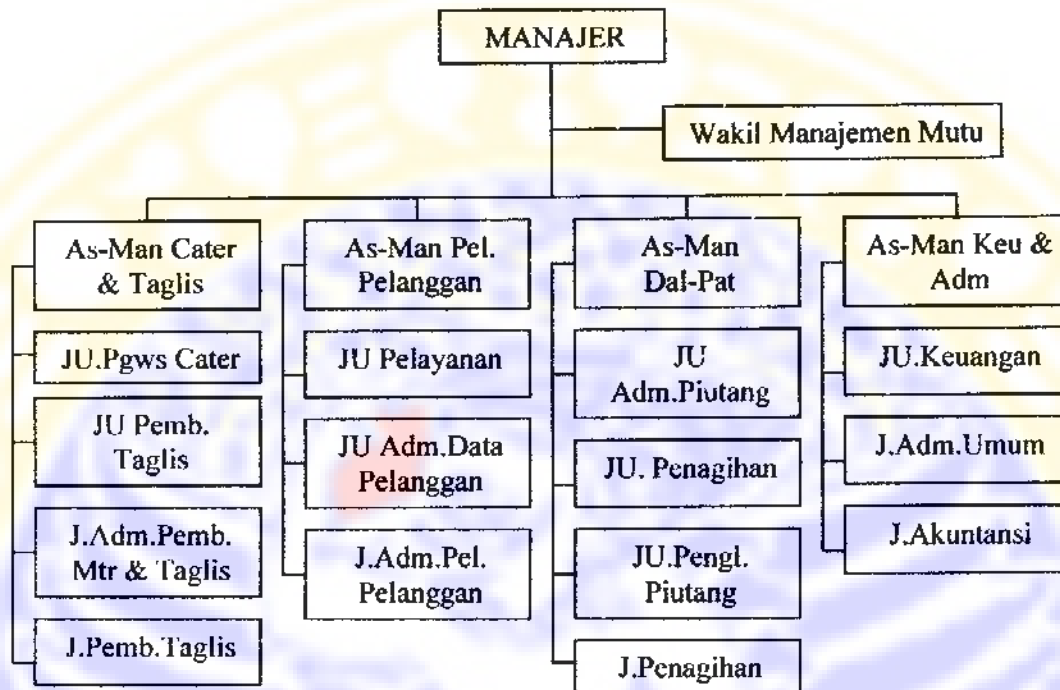
- a. Peningkatan pelayanan terhadap pelanggan sehingga citra perusahaan menjadi lebih baik.
- b. Peningkatan pendapatan perusahaan.

#### **5.1.2. Visi / Misi Perusahaan**

Visi dari PT. PLN (Pereseo) UP Embong Wungu Surabaya adalah; “diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani”, Sedangkan Misinya adalah:

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

### 5.1.3. Struktur Organisasi dan Sasaran Mutu



Sumber: PT. PLN (Persero) (b) UP. Embong Wungu Surabaya

**Gambar 5.1**  
**Struktur Organisasi Mutu**  
**PT. PLN (Persero) UP. Embong Wungu Surabaya**

Untuk mencapai efektifitas maksimum dan untuk memuaskan harapan pelanggan sangat diperlukan sistem mutu yang sesuai dengan jenis kegiatan dan produk yang ditawarkan. Sistem mutu dikembangkan dan diterapkan dengan tujuan untuk mencapai sasaran mutu yang ditentukan dalam kebijakan mutu perusahaan. PT. PLN. UP Embong Wungu Surabaya mempunyai sasaran mutu yang terdiri dari:

a. Fungsi 1

Penyalan sejak bayar BP/UJL

1. Tanpa perluasan dan dibawah 3500 VA 4 -10 hari kerja
2. Tanpa perluasan dan diatas 3500 VA s/d 33.000 VA 11-30 hari kerja
3. Tanpa perluasan dan diatas 41.5 kVA s/d 197 kVA 31-60 hari kerja

b. Fungsi II

1. Kesalahan baca meter per pelanggan maximal 2X dalam 1 (satu) tahun
2. Kesalahan baca meter maximal 1% (satu persen) per RBM

c. Fungsi III

Laporan piutang pelanggan paling lambat tanggal 5 setiap bulan.

d. Fungsi IV

Kecepatan penyambungan kembali untuk pemutusan sementara selama 1 hari kerja.

#### 5.1.4. Gambaran Umum Karyawan

Tabel 5.1

**Bidang Tugas dan Jumlah Karyawan**

**PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005**

<b>Karyawan Tetap</b>	<b>Frekuensi</b>
Pelayanan Pelanggan	6
Pembuatan Tagihan Listrik	6
Pengendalian Pendapatan	4
Keuangan dan Administrasi	4
<b>Karyawan Tidak Tetap</b>	
Bagian Locket	6
Petugas Baca Meter	20
Bagian Administrasi	4
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>

Sumber: PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005

## 5.2. Deskripsi Hasil Penelitian

### 5.2.1. Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini karakteristik responden diidentifikasi melalui beberapa faktor yang meliputi usia, pendidikan terakhir, jenis kelamin dan masa kerja. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari data yang dikumpulkan, selanjutnya akan dijelaskan lebih lanjut dan untuk hasil secara singkat dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Umur**  
**PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005**

No.	Umur	Frekuensi	Prosentase
1.	25 – 30	6	12 %
2.	31 – 35	12	24 %
3.	36 – 40	10	20 %
4.	41 – 45	14	28 %
5.	46 – 50	5	10 %
6.	51 – 55	3	6 %
Jumlah		50	100 %

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak adalah yang berumur antara 41-45 tahun yakni sebesar 14 orang (28 %), sedangkan yang paling sedikit respondennya adalah antara umur 51-55 tahun yaitu hanya 3 orang (6 %).

**Tabel 5.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**  
**PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005**

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Prosentase
1.	SLTA	36	72 %
2.	Diploma	5	10 %
3.	Sarjana	9	18 %
Jumlah		50	100 %

Tabel di atas menunjukkan bahwa berdasarkan latar belakang pendidikan, yang dominan adalah karyawan yang berpendidikan SLTA sebanyak 36 orang (72 %), sedangkan sisanya sebanyak 9 orang yang berpendidikan sarjana dan 5 orang yang berpendidikan diploma.

**Tabel 5.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005**

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
1.	Laki – laki	38	76 %
2.	Perempuan	12	24 %
Jumlah		50	100 %

Berdasarkan Tabel 5.4 maka diketahui bahwa jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 38 orang (76 %), sedangkan lainnya adalah perempuan sebanyak 12 orang (24 %).



**Tabel 5.5**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**  
**PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya Tahun 2005**

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1.	1 – 5 Tahun	14	28 %
2.	6 – 10 Tahun	6	12 %
3.	11 – 15 Tahun	12	24 %
4.	16 – 20 Tahun	8	16 %
5.	21 – 25 Tahun	10	20 %
J u m l a h		50	100 %

Berdasarkan Tabel 5.5 diatas maka diketahui bahwa yang paling lama masa kerjanya adalah antara 1-5 tahun sebesar 14 orang (24 %), sedangkan paling sedikit masa kerjanya adalah antara 6-10 tahun sebanyak 6 orang (12 %). Masa kerja yang lama maupun sedikit ini terdiri dari yang bekerja sebagai tenaga kerja tetap maupun sebagai tenaga kerja kontrak (*outsourcing*).

## 5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

### 5.2.2.1. Uji Validitas dan Realibilitas

Sebelum melakukan analisis dari data responden maka terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap validitas dan realibilitas dari instrumen ukur yang digunakan dalam penelitian, dimana dalam penelitian ini adalah kuisioner tentang sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dan kinerja karyawan.

Uji validitas dilakukan ada ke-40 butir item pernyataan dari kuisisioner variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 dan 14 item pernyataan dari kuisisioner kinerja karyawan guna memastikan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal atau mengukur aspek yang sama dalam kuisisioner. Pengujian validitas dipergunakan untuk mengukur seberapa jauh kuisisioner layak untuk ditanyakan. Jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari pada  $R_{tabel}$  maka hasilnya dikatakan valid. Nilai  $R_{tabel}$  ( $\alpha = 5\%$ ,  $N-2 = 28$ ) = 0,306. Hasil uji validitas item pernyataan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang terdapat pada lampiran 2, seluruh item pernyataan angkanya diatas 0,306. Ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan yang diajukan dalam penelitian ini adalah valid. Sedangkan hasil uji validitas untuk variabel kinerja karyawan, dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.6**  
**Hasil Uji Validitas Item Pernyataan untuk Variabel Kinerja karyawan**

Pernyataan	$R_{hitung}$	Keterangan
Y 1.1	0,4344	Valid
Y 1.2	0,4222	Valid
Y 2.1	0,7102	Valid
Y 2.2	0,5381	Valid
Y 3.1	0,6562	Valid
Y 3.2	0,6131	Valid
Y 4.1	0,6427	Valid
Y 4.2	0,4281	Valid
Y 5.1	0,6806	Valid
Y 5.2	0,6134	Valid
Y 6.1	0,5543	Valid
Y 6.2	0,7024	Valid
Y 7.1	0,5558	Valid
Y 7.2	0,6221	Valid

Sumber: Lampiran 2

Uji kehandalan atau realibilitas juga dilakukan pada variabel-variabel yang ada. Dari hasil uji validitas, item pernyataan dan indikator yang dinyatakan valid diukur keandalannya atau realibilitasnya dengan menggunakan *alpha cronbach* dengan bantuan *SPSS ver 11.5 for windows*. Uji realibilitas digunakan untuk memberikan hasil yang sama jika diadakan pengulangan pertanyaan pada responden.

Cara melihat hasil uji realibilitas adalah jika nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,8 dikategorikan realibilitas baik. Hasil yang didapat dari uji realibilitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.7**  
**Uji Realibilitas**

<b>Pernyataan</b>	<b>Alpha</b>	<b>Keterangan</b>
Kepemimpinan	0,8462	Realibel
Fokus Pelanggan	0,8394	Realibel
Keterlibatan Personil	0,8498	Realibel
Perbaikan Terus-Menerus	0,8715	Rcalibel
Kinerja Karyawan	0,8763	Realibel

Sumber : Lampiran 2

#### 5.2.2.2. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji apakah sebuah model regresi, variabel dependent dan variabel independent atau keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mendeteksi apakah terdapat

normalitas data, dapat dilihat melalui penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik yang terdapat pada lampiran 3. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Berdasarkan tampilan grafik pada lampiran, terlihat bahwa titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja karyawan berdasarkan masukan variabel independennya.

#### 5.2.2.3. Uji Linearitas Garis Regresi

Uji asumsi linearitas garis regresi ini berkaitan dengan suatu pembuktian apakah model garis linier yang ditetapkan benar-benar sesuai dengan keadaannya ataukah tidak. Pengujian ini perlu dilakukan sehingga hasil analisis yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan dalam pengambilan beberapa kesimpulan penelitian yang dilakukan. Pengujian linearitas garis regresi dalam penelitian ini menggunakan pendekatan atau analisis tabel Anova. Untuk menyatakan apakah garis regresi tersebut linier atau tidak linier, digunakan harga koefisien signifikansi. Apabila nilai signifikansi dari *Deviation from Linearity* lebih besar dari pada nilai alpha sebesar 0,05 maka garis regresi dapat disimpulkan linier.

Tabel dibawah ini adalah ringkasan hasil analisis linieritas garis regresi pada penelitian ini.

**Tabel 5.8**

**Uji Linieritas**

Keterangan	Signifikansi	Simpulan
Y * X1	0,85	Linier
Y * X2	0,906	Linier
Y * X3	0,864	Linier
Y * X4	0,989	Linier

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil analisis diatas, ini berarti bahwa garis regresi tersebut berbentuk linier sehingga dapat digunakan untuk memprediksikan besarnya variabel dependent.

#### 5.2.2.4. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk melihat apakah dalam penelitian ini hanya ada korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$ ,  $X_4$  dengan Y dan tidak ada korelasi antara variabel X dengan variabel X lainnya. Syarat yang harus dilihat menurut Hakim (2000:388) adalah dengan melihat besarnya nilai VIF (*Varian Inflation Factor*) dengan persyaratan nilai harus diantara 1-5. Untuk penelitian ini hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut ini.

**Tabel 5.9**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	VIF	Keterangan
Kepemimpinan	1,165	Tidak ada multikolinieritas
Fokus Pelanggan	1,921	Tidak ada multikolinieritas
Keterlibatan Personil	2,402	Tidak ada multikolinieritas
Perbaikan Terus-Menerus	1,488	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Lampiran 3

#### 5.2.2.5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik yang terdapat di lampiran 3. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dari grafik terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak dipakai untuk prediksi kinerja karyawan berdasar masukan variabel independennya.

#### 5.2.2.6. Variabel Sistem Manajemen Mutu ISO dan Kinerja Karyawan

Untuk melihat seberapa besar rata-rata kesepakatan responden terhadap variabel-variabel Sistem Manajemen Mutu ISO, maka dapat diukur dengan menggunakan skala nilai tertinggi (4) dikurangi nilai terendah (0) dibagi interval kelas (5) yang berarti interval kelasnya adalah 0,8. Selanjutnya nilai rata-rata tanggapan responden terhadap Sistem Manajemen Mutu tersebut dikategorikan dalam kelas limit sebagai berikut:

1. Sangat Tidak Baik      0 -  $\leq$  0,99
2. Kurang Baik            1 -  $\leq$  1,79
3. Cukup Baik             1,8 -  $\leq$  2,59
4. Baik                     2,6 -  $\leq$  3,39
5. Sangat Baik            3,4 -  $\leq$  4

Dari asumsi skor yang ditetapkan diatas, dan dari hasil tanggapan responden yang didapat dari kuisisioner yang disebarkan sebanyak 50 responden maka dapat ditabulasi data skor (lampiran) untuk masing-masing variabel Sistem Manajemen Mutu ISO yang merupakan variabel bebas yaitu Kepemimpinan ( $X_1$ ), Fokus Pelanggan ( $X_2$ ), Keterlibatan Personil ( $X_3$ ), Perbaikan Terus-Menerus ( $X_4$ ) dan tabulasi data skor untuk kinerja karyawan ( $Y$ ) yang merupakan variabel terikat. Adapun hasil jawaban dari tabulasi skor (lampiran) dari seluruh responden terhadap masing-masing variabel Sistem Manajemen Mutu ISO adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.10****Skor Rata-rata Variabel Sistem Manajemen Mutu ISO**

No.	Variabel	Rata-rata
1.	Kepemimpinan	2,892
2.	Fokus Pelanggan	2,936
3.	Keterlibatan Personil	2,816
4.	Perbaikan Terus-Menerus	2,894

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan hasil skor rata-rata pada masing-masing variabel Sistem Manajemen Mutu ISO diatas, maka dapat digambarkan bahwa responden yang dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya, keempat variabel tersebut masuk dalam kategori baik.

**Tabel 5.11****Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan**

Kelas Limit	Kategori	Frekuensi	Prosentase
0 - $\leq$ 0,99	Sangat tidak baik	0	0 %
1 - $\leq$ 1,79	Kurang baik	0	0 %
1,8 - $\leq$ 2,59	Cukup baik	13	26 %
2,6 - $\leq$ 3,39	Baik	31	62 %
3,4 - $\leq$ 4	Sangat baik	6	12 %

Sumber : Lampiran 1



Skor rata-rata variabel kepemimpinan dalam tabel 5.11 menunjukkan nilai sebesar 2,892. Dari 50 responden, tanggapan terhadap kepemimpinan menunjukkan sebesar 0 % menyatakan sangat tidak baik dan kurang baik atau dengan kata lain tidak seorangpun responden yang menyatakan sangat tidak baik dan kurang baik. Sebanyak 13 responden (26%) menyatakan cukup baik, sedangkan sisanya sebesar 62 % responden menyatakan baik dan 12 % responden menyatakan sangat baik.

**Tabel 5.12**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Fokus Pelanggan**

Kelas Limit	Kategori	Frekuensi	Prosentase
0 - $\leq$ 0,99	Sangat tidak baik	0	0 %
1 - $\leq$ 1,79	Kurang baik	0	0 %
1,8 - $\leq$ 2,59	Cukup baik	5	10 %
2,6 - $\leq$ 3,39	Baik	40	80 %
3,4 - $\leq$ 4	Sangat baik	5	10 %

Sumber : Lampiran 1

Skor rata-rata variabel fokus pelanggan ada tabel 5.11 menunjukkan nilai sebesar 2,936. Dari 50 responden, tanggapan terhadap fokus pelanggan menunjukkan bahwa sebesar 0 % atau tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat tidak baik. Begitu juga tidak ada seorangpun yang menyatakan kurang baik. Selanjutnya responden yang menyatakan baik dalah 80 %, sedangkan sisanya masing-masing 10 % responden menyatakan cukup baik dan sangat baik.

**Tabel 5.13**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Keterlibatan Personil**

Kelas Limit	Kategori	Frekuensi	Prosentase
0 - $\leq$ 0,99	Sangat tidak baik	0	0 %
1 - $\leq$ 1,79	Kurang baik	0	0 %
1,8 - $\leq$ 2,59	Cukup baik	11	22 %
2,6 - $\leq$ 3,39	Baik	33	66 %
3,4 - $\leq$ 4	Sangat baik	6	12 %

Sumber : Lampiran 1

Skor rata-rata variabel keterlibatan personil seperti yang terlihat pada tabel 5.11 adalah sebesar 2,816. Dari 50 responden, tanggapan terhadap variabel keterlibatan personil menunjukkan bahwa 0 % menyatakan sangat tidak baik dan menyatakan kurang baik. Selanjutnya sebanyak 11 responden (22%) menyatakan cukup baik, sebanyak 33 responden (66%) menyatakan baik dan sebanyak 6 responden (12%) menyatakan sangat baik.

**Tabel 5.14**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Perbaikan Terus-Menerus**

Kelas Limit	Kategori	Frekuensi	Prosentase
0 - $\leq$ 0,99	Sangat tidak baik	0	0 %
1 - $\leq$ 1,79	Kurang baik	0	0 %
1,8 - $\leq$ 2,59	Cukup baik	9	18 %
2,6 - $\leq$ 3,39	Baik	36	72 %
3,4 - $\leq$ 4	Sangat baik	5	10 %

Sumber : Lampiran 1

Skor rata-rata variabel perbaikan terus-menerus seperti pada tabel 5.11 adalah sebesar 2,894. Dari 50 responden, tanggapan terhadap variabel perbaikan terus-menerus menunjukkan bahwa tidak seorangpun responden (0%) yang menyatakan sangat tidak baik dan kurang baik. Sedangkan yang menyatakan cukup baik sebesar 18 %, baik 72 %, dan sangat baik 10 %.

Tabel 5.15

## Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan

Variabel Kinerja Karyawan	Sangat Tdk Baik		Kurang Baik		Cukup Baik		Baik		Sangat Baik	
Kuantitas dan Kualitas Hasil Kerja	0	0%	0	0%	21	42%	15	30%	14	28%
Supervisi yang diperlukan	0	0%	0	0%	11	22%	20	40%	19	38%
Kedisiplinan	0	0%	0	0%	20	40%	14	28%	16	32%
Koservatif	0	0%	0	0%	11	22%	26	52%	13	26%
Inisiatif	0	0%	0	0%	13	26%	24	48%	13	26%
Penyesuaian	0	0%	0	0%	9	18%	27	54%	14	28%
Pengetahuan dan Kerja Sama	0	0%	0	0%	11	22%	27	54%	12	24%

Sumber : Lampiran 1

Berdasarkan tabel 5.16 yakni tentang tanggapan responden terhadap kinerja karyawan di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya, maka didapat hasil sebagai berikut:

1. Kuantitas dan kualitas hasil kerja, secara keseluruhan kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan adalah cukup baik. Hal ini terlihat dari 21 responden (42 %) menyatakan cukup baik. 15 responden menyatakan baik dan 14 responden

(28%) menyatakan sangat baik, sedangkan yang menyatakan sangat tidak baik dan kurang baik tidak ada (0%).

2. Supervisi yang diperlukan, secara keseluruhan supervisi atau pengawasan yang diperlukan oleh karyawan adalah baik. Hal ini terlihat dari 20 responden (40%) menyatakan baik, menyusul kemudian 38% responden menyatakan sangat baik dan 22% responden menyatakan cukup baik.
3. Kedisiplinan, secara keseluruhan kedisiplinan karyawan adalah cukup baik. Hal ini terlihat dari 20 responden (40%) yang menyatakan cukup baik, sedangkan sisanya masing-masing sebesar 32% responden dan 28% responden menyatakan sangat baik dan baik.
4. Konservatif, secara keseluruhan konservatif atau kehati-hatian karyawan adalah baik. Hal ini terlihat dari sebanyak 26 responden (52%) yang menyatakan baik, sedangkan yang menyatakan sangat baik sebanyak 26% dan sisanya 22% menyatakan cukup baik.
5. Inisiatif, secara keseluruhan inisiatif karyawan adalah baik. Hal ini terlihat dari 26 responden (48%) yang menyatakan baik, sedangkan sisanya yang menyatakan cukup baik dan sangat baik masing-masing hanya sebesar 13 responden (26%).
6. Penyesuaian, secara keseluruhan penyesuaian karyawan dengan pekerjaannya adalah baik. Hal ini terlihat dari 27 responden (54%) yang menyatakan baik, 14 responden (28%) menyatakan sangat baik dan sebanyak 9 responden (18%) menyatakan cukup baik.

7. Pengetahuan dan kerja sama, secara keseluruhan pengetahuan dan kerja sama karyawan adalah baik. Hal ini terlihat dari 27 responden (54%) yang menyatakan baik, sedangkan yang menyatakan sangat baik sebanyak 12 responden (24%) dan selanjutnya hanya 11 responden (22%) menyatakan cukup baik.

### 5.3. Analisis Model dan Pembuktian Hipotesis

Pada bagian ini akan dilakukan uji pembuktian dari hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya.

#### 1. Hipotesis

$H_1 : b_1 \neq 0$ , Sistem Manajemen Mutu ISO memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Tingkat signifikansi sebesar  $0,208 > 0,05$  ( $P > 0,05$ ) maka dapat diambil kesimpulan bahwa Sistem Manajemen Mutu ISO yang terdiri dari kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil, dan perbaikan terus-menerus secara bersamaa-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan atau hipotesis penelitian tidak terbukti kebenarannya. Sedangkan apabila dilihat secara parsial maka yang berpengaruh secara signifikan adalah variabel perbaikan terus-menerus dengan nilai signifikansi sebesar  $0.030$  ( $P < 0,05$ ).

### 5.4. Model Persamaan Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini digunakan model persamaan regresi linier berganda untuk menunjukkan hubungan antara variabel-variabel Sistem Manajemen Mutu

ISO terhadap kinerja karyawan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya. Dari hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS release 11,5 diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.16**  
**Koefisien Regresi Sistem Manajemen Mutu ISO Terhadap**  
**Kinerja karyawan**

Variabel	Koefisien Regresi
X <sub>1</sub> (Kepemimpinan)	-0,126
X <sub>2</sub> (Fokus Pelanggan)	0,076
X <sub>3</sub> (Keterlibatan Personil)	-0,110
X <sub>4</sub> (Perbaikan Terus-Menerus)	0,445
Konstanta	34,088
R <sub>square</sub> = 0,120	F <sub>rasio</sub> = 1,536
R = 0,347	Signifikansi = 0,208

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil perhitungan seperti yang terlihat pada tabel diatas, maka diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 34,088 - 0,126 X_1 + 0,076 X_2 - 0,110 X_3 + 0,445 X_4$$

Konstanta intersep sebesar 34,088 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y yang menunjukkan rata-rata tingkat kinerja karyawan ketika variabel kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus sama dengan nol.

Persamaan regresi tersebut memperlihatkan bahwa koefisien regresi dari keempat variabel sistem manajemen mutu ISO ada yang negatif dan positif. Tanda negatif bermakna bahwa variabel bebas dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang tidak searah dengan variabel terikatnya. Dilihat dari persamaan regresi yang diperoleh maka dapat dijelaskan bahwa:

1. Apabila variabel kepemimpinan meningkat sebesar satu satuan maka akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,126.
2. Apabila variabel fokus pelanggan meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,076.
3. Apabila variabel keterlibatan personil meningkat sebesar satu satuan maka akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,110.
4. Apabila variabel perbaikan terus-menerus meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,445.

Tingkat korelasi ( $R$ ) = 0,347 yang menunjukkan hubungan positif yang kuat antara keempat variabel sistem manajemen mutu ISO dengan kinerja karyawan. Sedangkan koefisien determinasi berganda ( $R^2$ ) sebesar 0,120 menunjukkan bahwa variasi variabel kinerja karyawan sebesar 12,0% disebabkan oleh sistem manajemen mutu ISO yang terdiri dari kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus. Sisa variasi variabel sebesar 88% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang berasal dari luar faktor-faktor yang diamati.

### 5.5. Pengaruh Masing-Masing Variabel Terhadap Kinerja Karyawan

Kemaknaan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diuji dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  atau dengan melihat nilai signifikansinya. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel 5.18 dibawah ini:

**Tabel 5.17**

#### Tingkat Signifikansi Masing-Masing Variabel Bebas

Variabel	Nilai Signifikansi	Kesimpulan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	0,422	Menolak Hipotesis
Fokus Pelanggan ( $X_2$ )	0,768	Menolak Hipotesis
Keterlibatan Personil ( $X_3$ )	0,636	Menolak Hipotesis
Perbaikan Terus-Menerus ( $X_4$ )	0,030	Merima Hipotesis

Sumber : Lampiran 3

Dari keempat variabel diatas, hanya satu variabel yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5 % atau 0,05 yakni variabel perbaikan terus-menerus. Hal ini berarti ketiga variabel lainnya yang terdiri dari kepemimpinan, fokus pelanggan, dan keterlibatan personil tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya.



## BAB 6

### PEMBAHASAN

Pembahasan terhadap analisis hasil penelitian ini dilakukan berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui berpengaruh secara simultan maupun secara parsial sistem manajemen mutu ISO yang terdiri dari; kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil analisis regresi berganda yang digunakan untuk mengetahui sistem manajemen mutu yakni kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil, dan perbaikan terus-menerus terhadap kinerja karyawan menunjukkan tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi berganda (R Square) sebesar 0,120, yang mengandung arti 12,0% variasi variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus, sedangkan 88% variasi variabel kinerja karyawan disebabkan oleh unsur-unsur lain yang berasal dari luar variabel yang diteliti. Maka hal ini menunjukkan bahwa dimensi kinerja karyawan di PT PLN UP. Embong Wungu lebih banyak dijelaskan oleh unsur-unsur lain dari luar variabel yang diteliti. Dalam hal ini, variabel lainnya yang tidak diteliti itu adalah keempat variabel yang ada didalam prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 yang terdiri dari pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok.

Selain tidak dimasukkannya keempat variabel lain yang ada dalam prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 kedalam penelitian ini sehingga pengaruh

implementasi sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja karyawan di PT. PLN UP Embong Wungu Surabaya tidak tercapai, ada beberapa alasan lain penyebab kegagalan pengaruh sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja karyawan di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya, yaitu:

1. Komitmen manajemen puncak

Penerapan sistem manajemen mutu ISO menuntut adanya komitmen dan tanggung jawab yang besar dari manajemen. Komitmen dan tanggung jawab yang besar ini menuntut adanya usaha keras dari seluruh level manajemen untuk melaksanakannya. Arti komitmen disini adalah kekuatan, yakni kekuatan untuk menggalang kerjasama dan partisipasi, kekuatan untuk mengubah kebiasaan dan pola kerja yang tidak baik. Misalnya, kebiasaan kerja yang tadinya tidak prosedural menjadi taat prosedural, yang tadinya mengabaikan soal dokumentasi menjadi sadar akan pentingnya fungsi tersebut. Hasil dari komitmen ini dapat tercermin pada sikap suportif yaitu mendukung secara materiil dan moral, serta konsekuen yang berarti memberi respon secara positif terhadap segala sesuatu yang timbul akibat implementasi sistem manajemen mutu ISO. Hal tersebut ditunjang oleh penelitian yang dilakukan Lai (1995) (dalam Ariani, 2002:154), yang hasilnya menunjukkan bahwa faktor yang paling penting dalam penerapan ISO adalah dukungan dan komitmen dari manajemen puncak atau pimpinan.

Dalam penelitian ini, seberapa besar dukungan manajemen puncak terdapat pada Tabel 5.12 yang memperlihatkan sikap responden terhadap variabel kepemimpinan. Sikap responden terhadap variabel kepemimpinan yang dominan

adalah kategori baik (62%), sangat baik hanya sebesar 12% sedangkan yang cukup baik lebih besar dari baik yakni sebesar 26%.

Pimpinan perlu memiliki kemampuan dan kemauan menggali serta membuktikan kepada stafnya bahwa ISO juga merupakan kebutuhan perusahaan dan dapat membantu dalam bekerja. Pimpinan dapat mengkombinasikan dari kebutuhan eksternal yang merupakan desakan dari pihak luar perusahaan (konsumen) dengan menumbuhkan kebutuhan internal. Jadi kehadiran ISO akan didukung oleh semua pihak. Apabila dukungan semua pihak terwujud dalam penerapan ISO maka kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

## 2. Rendahnya kualitas sumber daya manusia

Komitmen harus ditunjang oleh sumber daya manusia yang baik. Oleh karena itu, pembinaan SDM mutlak diperlukan. Menjadi tugas dan tanggungjawab para pimpinan untuk memastikan semua karyawan siap menghadapi konsekuensi era sistem manajemen mutu ISO. Tujuan pembinaan SDM ini tidak lain adalah mengubah sikap, pengetahuan dan ketrampilan karyawan agar sesuai dengan tuntutan perusahaan. Sikap mental memiliki pengaruh yang dominan terhadap kesuksesan penerapan sistem manajemen mutu ISO, karena bagaimanapun canggihnya suatu sistem yang dibuat faktor manusialah yang akan menentukan berjalan atau tidaknya sistem tersebut.

Pembinaan aspek sikap ini dikatakan berhasil kalau karyawan akhirnya mau mengubah sikap mental menjadi positif dan memandang kerja bukan lagi sebagai beban melainkan sebagai ibadah. Sikap seperti ini akan meningkatkan moral dan

etos kerja dan akhirnya dapat meningkatkan semangat produktifitas dan kualitas kerja. Jika sebaliknya, sikap mental karyawan menunjukkan kurangnya motivasi dan disiplin yang menyebabkan kemalasan maka akan menghambat jadwal kerja penerapan sistem manajemen mutu ISO.

Salah satu contoh faktor rendahnya kualitas sumber daya manusia di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya adalah tingkat pendidikan terakhir karyawan. Pada Tabel 5.3 disitribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan, yang paling dominan adalah lulusan SLTA yakni sebesar 72%, lulusan sarjana dan diploma masing-masing hanya sebesar 18% dan 10%, sedangkan lulusan magister (S2) tidak ada.

### 3. Perilaku Audit Mutu

Penilaian terhadap program ISO secara objektif dapat dibuktikan dengan melalui audit mutu yang dilakukan oleh auditor mutu. Tetapi pelaksanaan audit dapat menyimpang dari tujuan yang disebabkan oleh perilaku auditi yang kurang baik seperti berpendapat sendiri. Kondisi yang kurang akomodatif dalam proses audit dapat menyulitkan auditor sehingga dikhawatirkan auditor segan memberikan masukan-masukan untuk terlaksanakannya efektifitas sistem mutu. Perilaku auditi yang kurang baik ini menurut Sunu (1999:82-85), disebabkan oleh:

#### 1. Kurangnya pemahaman

Auditi kurang memahami maksud dan tujuan dilakukan audit mutu sehingga kehadiran audit mutu dapat dianggap hanya mencari kesalahan, sehingga auditi mempersiapkan diri untuk keperluan audit agar terhindar dari kesalahan. Perilaku

auditi yang demikian biasanya kurang mempertimbangkan efektifitas penerapan sistem mutu. Jadi, perilaku audit segala aktifitasnya cenderung menghambakan ISO, bukan ISO sebagai alat untuk bekerja.

2. Dianggap berprestasi bila tanpa temuan ketidaksesuaian

Auditi berusaha keras hanya untuk menghadapi kegiatan audit. Tingkat prestasi baik secara personal maupun kelembagaan diukur dari tidak ditemukannya ketidaksesuaian pada saat audit. Dengan kata lain, sistem mutu yang digunakan bukan untuk alat bantu tetapi untuk keperluan audit. Sayangnya, apabila menyanggah temuan auditor yang sifatnya memberi masukan untuk efektifitas sistem mutu.

4. Menjalankan sistem manajemen mutu tanpa membangun budaya mutu

Salah satu hambatan terbesar yang dihadapi dalam upaya mengimplementasikan ISO adalah hambatan budaya. Hal ini disebabkan oleh karena melaksanakan ISO dapat diibaratkan melaksanakan revolusi dalam manajemen yaitu melaksanakan perubahan besar dalam budaya organisasi, dengan cara membuang banyak pola sikap, pola pikir, dan pola tindak yang berakar dan kebiasaan kerja di kalangan karyawan dan pimpinan. Membangun mutu tidak cukup hanya membuat aturan hitam di atas putih. Karena mutu tidak terletak diatas kertas, dalam manual mutu, dalam prosedur mutu atau dalam instruksi kerja. Mutu ada pada manusia. Mutu ada pada pemikiran, emosi, dan sikap serta kepribadian seluruh personil perusahaan (Susilo.2003:5). Implementasi ISO tanpa menciptakan budaya mutu sebenarnya adalah mengundang kegagalan. Dalam prakteknya banyak

organisasi yang mengalami kegagalan dalam melakukan perubahan tersebut, yang kemungkinan disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Tidak cukup adanya penghayatan akan urgensi perubahan

Ini berarti tidak ada visi yang baik untuk menanamkan penghayatan perubahan budaya. Usaha perubahan akan berhasil kalau para anggota organisasi menghayati adanya situasi persaingan, posisi pasar, kecenderungan perkembangan teknologi dan situasi keuangan. Dengan adanya penghayatan tersebut para karyawan perusahaan akan termotivasi untuk meningkatkan kerjasama guna meningkatkan kinerja. Kegagalan pemimpin dalam tugas tersebut disebabkan oleh:

- a. Pimpinan mengecilkan perlunya memotivasi karyawan untuk keluar dari kondisi yang ada, yang mungkin kurang menguntungkan
- b. Pemimpin terlalu puas akan hasil yang belum tentu optimal
- c. Pimpinan kurang sabar melakukan proses perubahan untuk perbaikan

2. Tidak tersedia insentif

Pada hakekatnya semua kegiatan dalam perusahaan akan terkait dengan unsur biaya. Setiap gerak dan derap langkah adalah unsur biaya. Ini berarti untuk menjaga kekompakan karyawan yang melakukan perubahan perlu disediakan imbalan atau penghargaan yang wajar, baik yang berupa imbalan moneter (penghargaan: bonus, uang, liburan) maupun non moneter (pengakuan; ucapan terima kasih) sehingga tertanam tekad yang bulat dihati para karyawan untuk melakukan perubahan. Program pengakuan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Konsisten, yaitu diberikan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu
- b. Orang yang memberikan pengakuan menggunakan ketrampilan interpersonal untuk memberikan informasi mengenai pencapaian prestasi
- c. Semakin banyak orang dilibatkan dalam proses seleksi, semakin subyektif pendapat yang diberikan
- d. Pengakuan dilakukan secara berkala, semakin pendek jarak antara tindakan dan pengakuan, semakin baik untuk menghindari hilangnya efek pengakuan tersebut.

Biasanya perubahan kultural tidak dapat terjadi tanpa perubahan tatalaku. Perubahan tatalaku tidak akan terjadi tanpa petunjuk pimpinan puncak perusahaan tentang perubahan tatalaku yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh sebab itu, perlulah dihayati karakteristik penting upaya sistem manajemen mutu ISO yang berhasil dan perlu dihayati pula bagaimana menciptakan lingkungan yang kondusif bagi implementasi ISO.

#### 5. Perilaku etis

Pendekatan sistem manajemen mutu ISO tidak dapat berhasil diimplementasikan dalam sebuah perusahaan yang tidak menganut standar perilaku etis yang tinggi. Ini disebabkan karena perilaku etis itu membangun kepercayaan, dan kepercayaan adalah suatu unsur penting dalam sistem manajemen mutu. Contoh elemen sistem manajemen mutu yang tergantung pada kepercayaan adalah; komunikasi, hubungan interpersonal, manajemen konflik, penyelesaian masalah,

kerja kelompok, pelibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan, fokus pelanggan.

Dalam komunikasi manusia, pihak penerima tidak menerima pesan dari pengirim yang tidak mereka percaya. Dalam hubungan interpersonal, orang yang saling percaya satu sama lain akan mampu berada bersama dan bekerja bersama bahkan dalam situasi paling buruk. Di pihak lain, orang yang tidak percaya satu sama lain tidak akan berada bersama dan bekerja bersama, bahkan dalam situasi yang paling baik. Kepercayaan juga merupakan unsur penting dalam manajemen konflik. Seorang manajer yang tidak percaya oleh kedua pihak yang terlibat dalam sebuah konflik tidak dapat menyelesaikan konflik tersebut.

Supaya orang bisa mengesampingkan agenda pribadi dan bekerja sebagai tim, mereka harus saling percaya. Bahkan jika suatu anggota tim memperhatikan bahwa tim lain mempromosikan kepentingannya sendiri di atas kepentingan tim, kerja tim tidak akan berhasil. Para manajer tidak akan melibatkan dan memberi wewenang kepada karyawan kecuali kalau mereka mempercayai karyawan tersebut. Melibatkan karyawan dan memberi mereka suara yang nyata dalam keputusan yang berpengaruh merupakan suatu tanda kepercayaan.

Etika memainkan peran penting dalam aplikasi sistem manajemen mutu. Jika kepercayaan yang merupakan hasil dari perilaku etis itu begitu penting, maka para manajer perlu menjadi pembangun kepercayaan (*trust builder*) yang baik. Dalam rangka membangun kepercayaan di tempat kerja, manajer harus mengambil inisiatif, walaupun dalam tatanan sistem manajemen mutu, tugas membangun



kepercayaan dan tugas-tugas lain yang perlu untuk keberhasilan di pasar global yang bersaing ketat merupakan tanggungjawab setiap orang.

Dimensi fokus pelanggan yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, ini menunjukkan bahwa PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya belum sepenuhnya sadar bahwa kepuasan pelanggan akan menjamin profitabilitas dan kelangsungan bersaing. Keunggulan dalam bersaing yang kuat, berasal dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi kepuasan dan keinginan konsumen dalam memenuhi kebutuhannya. Sesuai dengan visi/misi perusahaan yakni diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani serta menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham, maka hal ini perlu menjadi perhatian pimpinan dan karyawan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya untuk lebih meningkatkan sikap dan komitmen dalam memenuhi kepuasan pelanggan, walaupun dengan membangun budaya organisasi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan adalah sulit, namun tidak berarti tidak mungkin dibangun.

Untuk dimensi keterlibatan personil yang tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya memandang pelibatan dan pemberdayaan karyawan bukan merupakan faktor yang penting dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 sehingga kualitas total menjadi terhambat karena lingkungan di mana pelibatan dan pemberdayaan karyawannya rendah.

Dimensi perbaikan terus-menerus mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini, PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya

menyadari bahwa di dalam lingkungan bisnis yang *turbulence*, perusahaan dituntut untuk senantiasa melakukan perbaikan secara terus-menerus atau berkesinambungan terhadap sistem dan proses yang digunakan, untuk menghasilkan *value* bagi pelanggan.

Perusahaan-perusahaan pada umumnya ingin segera menunjukkan *outputnya*, dan karena berdasarkan pra anggapan bahwa sistem manajemen mutu ISO mudah diimplementasikan dan dicapai, maka implementasi ISO sering mengalami kegagalan. Apabila kegagalan ini tidak dikaji dan evaluasi serta tidak dihayati, maka timbullah alasan yang kuat untuk meninggalkan dan mengabaikan ISO. Apabila hal ini terjadi maka mutu dan produktifitas akan mengalami kegagalan, yang mana mempunyai dampak pada pelayanan publik.

## BAB 7

### PENUTUP

#### 7.1. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap masalah dan hipotesis, maka kesimpulan akhir adalah;

1. Menolak hipotesis yang menyatakan bahwa sistem manajemen mutu ISO yang terdiri dari kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Kontribusi variabel independen kepemimpinan, fokus pelanggan, keterlibatan personil dan perbaikan terus-menerus terhadap kinerja karyawan dalam implementasi sistem manajemen mutu ISO lebih banyak dipengaruhi oleh unsur lain yang berasal dari luar variabel yang diteliti.
3. Secara parsial, variabel sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 (variabel independen) yang signifikan pengaruhnya terhadap variabel kinerja karyawan (variabel dependen) di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya adalah variabel perbaikan terus-menerus.

## 7.2. SARAN

1. Penelitian terhadap pengaruh sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja karyawan ini hanya menggunakan empat prediktor atau variabel dari delapan prediktor yang ada, peneliti selanjutnya hendaknya dapat melengkapi penelitian ini dengan menggunakan variabel-variabel lain seperti; pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, pendekatan fakta dalam pengambilan keputusan, dan hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok, dan atau menggunakan seluruh prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 sekaligus. Ini disebabkan oleh, apabila dengan menggunakan seluruh prinsip tersebut sebagai suatu sistem maka hasil penelitian mengenai sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 menjadi lebih baik atau sempurna.
2. Objek penelitian ini terbatas pada karyawan di PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya, dengan demikian hanya memberikan gambaran mengenai pengaruh sistem manajemen mutu ISO terhadap kinerja karyawan di tempat tersebut, hal ini belum memberikan gambaran secara menyeluruh tentang sistem manajemen mutu ISO 9001:2000. Diharapkan penelitian mendatang dapat memperluas penelitian tentang ISO 9001:2000 di tempat lain atau diseluruh perusahaan jasa maupun manufaktur penerima ISO 9001:2000 di Indonesia.
3. Berdasarkan hasil penelitian, variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah perbaikan terus-menerus maka diharapkan PT. PLN UP. Embong Wungu Surabaya dapat mempertahankan dimensi perbaikan terus-menerus ini dimasa mendatang, sedangkan yang lebih disosialisasikan

atau ditingkatkan lagi adalah variabel kepemimpinan, fokus pelanggan dan keterlibatan personil yang mana dalam penelitian ini, ketiga dari sistem manajemen mutu ISO 9001:2000 tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahire, Sanjay. L.1996. *TQM age investigation*; Production and Inventory Journal, First Quarter.
- Ariani, Wahyu. Dorothea. 2003. *Manajemen Kualitas, Pendekatan Sisi Kualitatif*. Jakarta. PT. Ghalia Indonesia.
- Cascio, Wayne F. 1995. *Managing Human Resouces: Productivity, Quality Work of Life, Profit*. Fourt Edition New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Emory, William. 1990. *Business Research Methods*. Revised Edition. Illinois Irwin. Inc.
- Gasperz, Vincent. 2001. *ISO 9001:2000 and Continual Quality Omprovement*. Jakarta. PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, David. L dan Davis, Stanley. B. 2002. *Manajemen Mutu Total*. Versi Bahasa Indonesia. Edisi Kedua. Jakarta. PT. Prenhalindo.
- Hakim, Abdul. 2000. *Statistik Induktif untuk Ekonomi dan Bisnis*. Edisi pertama. Yogyakarta. Ekonisia
- Johnson C. Merle.2004. *Hand Book of Organizational Performance, Analisis Prilaku dan manajemen*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Moon Philips. 1994. *Penilaian Karyawan*. Terjemahan, Jakarta: PT Pustaka Binaman Presindo.
- PT. PLN (Persero) (a). Jasa Teknik Kelistrikan. 2003. *Pelatihan Standar Sistem Mutu ISO 9000:2000*. Jakarta.
- PT. PLN (Persero) (b). UP. Embong Wungu. 2003. *Pedoman Mutu*. Surabaya
- Rivai, Veitsal dan Basri, Ahmad Fawzi.M. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Jakarta.

- Rue, Leslie W. and Llyold L. Byars. 1995. *Management, Skills and Application*. Seventh Edition. Chicago: Irwin.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke-2, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Suardi, Rusdi. 2001. *Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000: Penerapannya untuk Mencapai TQM*. Jakarta. Penerbit PPM.
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2005. *Analisis Regresi Linier Berganda dengan SPSS*. Edisi Pertama, Yogyakarta. Penerbit Graha Ilmu.
- Sunu, Pramudya. 1999. *Peran SDM dalam Penerapan ISO 9000*. Jakarta. PT. Grasindo.
- Susilo, Willy. 2003. *101 Kesalahan ISO 9001*. Jakarta. PT. Vorqistatama Binamega
- Suwandi, Usman. 2001. *Pedoman Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000*. Jakarta. CV. Wastu Langgeng.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta. Penerbit Andy.
- Usman H, dan Akbar, R.P.S. 2003. *Pengantar Statistik*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Werther, Jr. William B and Keith Davis. 1996. *Human Resources and Personal Management*. Fifth Edition. New York: Mc.Graw-Hill, Inc.
- Yamit, Zulian. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*. Yogyakarta. Penerbit Ekonisia.

### BLUE PRINT KUISIONER

VARIABEL	INDIKATOR	ITEM FAVOURABLE
Kepemimpinan	✓ Memberikan dukungan, semangat dan motivasi kepada karyawan	1,2
	✓ Menciptakan kerja sama yang baik antar anggota dan aktif berkomunikasi.	3,4
	✓ Memberi pengarahan dan pemahaman tentang program ISO	5,6
	✓ Memperhatikan dan mengakui kontribusi atau prestasi karyawan.	7,8
	✓ Menyediakan waktu, dana, dan sarana yang memadai dalam pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu.	9,10
Fokus Pelanggan	✓ Mencegah menurunnya mutu pelayanan	1,2
	✓ Kemudahan pelanggan menyampaikan keluhan	3,4
	✓ Masukan dari pelanggan dimasukkan dalam proses perbaikan mutu	5,6
	✓ Upaya menurunkan gangguan teknis dan komplain pelanggan	7,8
	✓ Mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.	9,10
Keterlibatan Personil	✓ Rasa memiliki dan tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.	1,2
	✓ Kesempatan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan pengalaman karyawan.	3,4
	✓ Bebas membagi pengetahuan dan pengalaman didalam tim.	5,6
	✓ Berpartisipasi dalam keputusan-keputusan penting sehubungan dengan pekerjaan.	7,8
	✓ Menyalurkan gagasan-gagasan dan saran-saran tentang perbaikan mutu.	9,10
Perbaikan Terus-Menerus	✓ Pendidikan dan pelatihan kepada karyawan mengenai metode dan alat perbaikan.	1,2
	✓ Pemantauan dan perbaikan efisiensi dan efektifitas secara terus-menerus.	3,4
	✓ Pengawasan periodik terhadap kriteria yang ditetapkan untuk mengidentifikasi area yang berpotensi untuk perbaikan.	5,6
	✓ Aktifitas yang berdasar pada pencegahan pemborosan dan optimasi nilai tambah.	7,8
	✓ Tinjauan manajemen terhadap penyimpangan rencana mutu ditindaklanjuti.	9,10



Kinerja Karyawan	✓ Kuantitas dan kualitas hasil kerja, yaitu hasil kerja dan kontribusi, akurasi, ketelitian, kerapian hasil kerja.	1,2
	✓ Supervisi yang diperlukan, yaitu keperluan akan saran, arahan dan perbaikan dari atasannya.	3,4
	✓ Kedisiplinan, yaitu regulitas, ketepatan waktu kerja dan keefektifan menggunakan waktu.	5,6
	✓ Konservatif, yaitu usaha karyawan dalam mencegah kerusakan dan usaha pemeliharaan peralatan.	7,8
	✓ Inisiatif, yaitu kesungguhan dalam mencari tanggungjawab yang lebih tinggi, yang dimulai dari diri sendiri.	9,10
	✓ Penyesuaian, yaitu kemampuan dan kemauan menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan isi pekerjaan dan beban kerja.	11,12
	✓ Pengetahuan dan kerja sama, yaitu pemahaman tentang fakta-fakta dan faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan kemauan, kesediaan untuk memelihara kerja sama dengan teman sekerja.	13,14

**JADWAL PENELITIAN**  
**DI PT. PLN (Persero) UP. EMBONG WUNGU SURABAYA**

No	Kegiatan	Februari				Maret				April				Mei				Juni			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengumpulan data awal		x	X	x																
2.	Pembuatan proposal tesis			X	x	x	x	x	x	x											
3.	Konsultasi dan bimbingan Proposal	x	x	x	x	x	x	x	x	x											
4.	Pengujian awal kuisioner													x							
5.	Ujian proposal tesis									x											
6.	Perbaikan proposal tesis										x	x									
7.	Penyebaran kuisioner													x							
8.	Pengembalian kuisioner														x						
9.	Analisis data															x					
10.	Penulisan tesis																x				
11.	Konsultasi dan bimbingan Tesis															x	x	x			
12.	Ujian tesis																		x		
13.	Perbaikan tesis																				x

**BIAYA PENELITIAN**

No.	U R A I A N	JUMLAH
<b>I</b>	<b>PERSIAPAN</b>	
1.	Penyusunan proposal	500.000,00
2.	Penggandaan proposal	250.000,00
3.	Perbaikan proposal	150.000,00
4.	Uji coba instrumen	250.000,00
5.	Penyempurnaan instrumen	200.000,00
6.	Penggandaan instrumen	275.000,00
7.	Alat tulis	275.000,00
8.	Transport Peneliti	300.000,00
	Jumlah:	<b>2.450.000,00</b>
<b>II</b>	<b>PELAKSANAAN</b>	
1.	Transport peneliti	400.000,00
2.	Pengolahan data	550.000,00
3.	Penyusunan tesis	300.000,00
4.	Penggandaan tesis	800.000,00
5.	Revisi Tesis	600.000,00
6.	Lain-lain	375.000,00
	Jumlah:	<b>3.025.000,00</b>
	<b>JUMLAH TOTAL</b>	<b>5.475.000,00</b>

Kepada  
Yth. Bpk/Ibu/Sdr/i  
Di PT. PLN. UP. Embong Wungu

Selamat pagi/siang

Di sela kesibukan Bapak/Ibu/Sdr/i saat ini, perkenankanlah saya memohon untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi daftar isian yang telah saya lampirkan. Kuisisioner ini dibuat untuk data penelitian, maka jawaban yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan tidak akan mempengaruhi karir atau status dari perusahaan ini.

Saya dari Fakultas Pasca Sarjana (S2) Universitas Airlangga Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM), bermaksud mengadakan penelitian dengan judul “Analisis Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2000 Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN. (Persero) UP. Embong Wungu Surabaya.”

Besar harapan saya akan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi daftar isian dengan jujur, lengkap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya karena kejujuran data yang diberikan sangat mempengaruhi hasil penelitian ini.

Sebelum dan sesudahnya, saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kerja sama yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan

Surabaya, 2005

Hormat Saya,

Tri Wahyuningsih,SE

**DATA RESPONDEN**

Nama (Inisial) :  
Jenis kelamin :  
Usia :  
Pendidikan :  
Bagian :  
Masa Kerja :

**PETUNJUK**

Kuisisioner ini terdiri dari 4 (empat) bagian pertanyaan, yang masing-masing bagian terdiri atas 10 (sepuluh) pertanyaan. Mohon Bapak/Ibu membaca dan menjawab masing-masing pertanyaannya dengan cermat. Setelah Bapak/Ibu membaca pertanyaannya, maka pilihlah:

- SB : Jika pernyataan tersebut sangat baik menurut Bapak/Ibu  
B : Jika pernyataan tersebut baik menurut Bapak/Ibu  
CB : Jika pernyataan tersebut cukup bagi Bapak/Ibu  
TB : Jika pernyataan tersebut tidak baik menurut Bapak/Ibu  
STB : Jika pernyataan tersebut sangat tidak baik menurut Bapak/Ibu

Cara memberikan jawaban dengan memberikan tanda silang atau tanda rumput (√) pada jawaban yang Bapak/Ibu pilih.

**KEPEMIMPINAN****Bagian 1**

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Pimpinan memberikan dukungan dan semangat kepada karyawan dalam menghadapi permasalahan.					
2.	Dalam menyelesaikan tugas-tugas, pimpinan selalu memberikan motivasi.					
3.	Menciptakan kerja sama yang baik antar anggota karyawan sebagai suatu tim dilakukan oleh pimpinan					
4.	Untuk lebih mendekatkan diri dengan karyawannya, pimpinan selalu aktif berkomunikasi.					
5.	Pimpinan memberi pengarahan agar karyawan bekerja sesuai dengan standar ISO					
6.	Pemahaman tentang program ISO dengan baik selalu ditekankan oleh pimpinan					
7.	Pimpinan memberi perhatian kepada karyawan yang dapat bekerja dengan baik.					
8.	Memberi penghargaan kepada karyawan, dilakukan pemimpin apabila ada karyawan yang berprestasi.					
9.	Sarana yang lengkap dan memadai yang disediakan pimpinan dalam pelaksanaan Sisten Manajemen Mutu.					
10.	Pimpinan menyempatkan waktu dan juga dana yang cukup apabila dibutuhkan oleh karyawan.					

**FOKUS PELANGGAN****Bagian 2**

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Berusaha mencegah terjadinya kesalahan dalam melayani pelanggan.					
2.	Dalam melaksanakan tugas, tidak melakukan aktifitas yang tidak dapat meningkatkan mutu pelayanan.					
3.	Karyawan selalu siap untuk menerima pelanggan dikantor dalam menyampaikan segala keluhannya.					
4.	Apabila pelanggan mempunyai keluhan, dapat dengan mudah menghubungi perusahaan lewat telepon.					
5.	Segala masukan dari pelanggan melalui kotak saran maupun disampaikan secara langsung dipertimbangkan untuk menjadi bahan evaluasi.					
6.	Saran dari pelanggan yang sesuai dengan kondisi sebenarnya dimasukkan dalam proses perbaikan mutu					
7.	Gangguan teknis sekecil apapun yang merugikan pelanggan selalu dihindari oleh perusahaan.					
8.	Karyawan berusaha bekerja secara hati-hati sesuai dengan prosedur yang berlaku.					
9.	Tidak mengulur-ulur waktu dalam mengatasi segala permasalahan yang diajukan oleh pelanggan.					
10.	Permasalahan yang diatasi selalu diupayakan agar merupakan solusi terbaik bagi pelanggan maupun Perusahaan.					

**KETERLIBATAN PERSONIL****Bagian 3**

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Karyawan bekerja dengan penuh semangat dan keikhlasan.					
2.	Mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam bekerja.					
3.	Karyawan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai Sistem Manajemen Mutu ISO.					
4.	Kesempatan karyawan untuk meningkatkan potensi diri dengan ikut serta menjalankan ISO.					
5.	Karyawan secara bebas membagi pengetahuan yang dimiliki agar tim menjadi solid.					
6.	Setiap orang dengan pengalamannya yang berbeda-beda dapat mengemukakan pengalamannya dalam menyelesaikan suatu masalah.					
7.	Karyawan diberdayakan dengan jalan ikut serta dalam mengambil keputusan-keputusan penting menyangkut kelangsungan hidup perusahaan.					
8.	Manajemen melibatkan karyawan dalam mengambil kebijakan yang berdampak langsung terhadap kinerja karyawan.					
9.	Karyawan menyalurkan gagasan-gagasan tentang perbaikan mutu.					
10.	Karyawanlah yang lebih mengerti masalah pelanggan, karena selalu berhubungan langsung dengan pelanggan, maka saran karyawan selalu dipertimbangkan.					



**PERBAIKAN TERUS-MENERUS****Bagian 4**

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Mengadakan pelatihan dengan menggunakan metode-metode yang sesuai kebutuhan perusahaan.					
2.	Didalam pelatihan, terdapat cara-cara dalam mengatasi permasalahan.					
3.	Secara terus-menerus melakukan pemantauan agar semua pekerjaan dilakukan secara efisien dan efektif.					
4.	Perbaikan yang dilaksanakan secara berkesinambungan berjalan dengan efisien dan efektif					
5.	Selalu mengadakan identifikasi masalah terhadap segala kemungkinan timbulnya gangguan terhadap pelanggan yang terjadi secara berulang-ulang.					
6.	Untuk menghindari kemungkinan terjadinya dampak negatif yang sangat fatal terhadap area yang berpotensi untuk perbaikan, diadakan pengawasan secara periodik.					
7.	Menggunakan segala fasilitas perusahaan dengan sehemat mungkin.					
8.	Tidak melakukan pekerjaan yang tidak menghasilkan nilai tambah atau keuntungan bagi perusahaan.					
9.	Untuk memastikan apakah sasaran mutu yang ditetapkan telah sesuai dengan yang telah dilakukan, manajemen melakukan tinjauan terhadap sasaran mutu.					
10.	Setiap ada penyimpangan yang tidak sesuai dengan sasaran mutu, ditindaklanjuti.					

**KINERJA KARYAWAN**

No.	Pernyataan	SB	B	CB	TB	STB
1.	Hasil kerja karyawan dilakukan dengan rapih dan penuh ketelitian					
2.	Ketepatan pekerjaan atas tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan					
3.	Kesadaran karyawan untuk bekerja sesuai dengan aturan perusahaan yang telah ditetapkan.					
4.	Kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan supervisi atau pengawasan secara minimum.					
5.	Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu.					
6.	Jadwal masuk kerja karyawan sesuai dengan jam kerja					
7.	Kepedulian karyawan dalam memelihara peralatan atau aset perusahaan.					
8.	Karyawan berhati-hati dalam menggunakan segala fasilitas yang ada diperusahaan.					
9.	Kesadaran karyawan untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya serta bertanggung jawab atas hasil kerja.					
10.	Kesadaran dan tindakan karyawan dalam menanggung resiko terhadap hasil kerjanya.					
11.	Pertimbangan dan penerimaan usul orang lain apabila ada perubahan isi pekerjaan.					
12.	Kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan dalam situasi mendesak.					
13.	Kemampuan karyawan dalam menyesuaikan pendapat dengan atasan maupun rekan kerja.					
14.	Pengetahuan dan penghargaan karyawan terhadap bidang tugas orang lain.					

## Lampiran 1

## KEPEMIMPINAN

No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X.3.2	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4	X1.5.1	X1.5.2	X1.5	X 1
1	2	2	2	2	3	2.5	3	2	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	2.4
2	4	3	3.5	3	2	2.5	3	3	3	4	4	4	2	3	2.5	3.1
3	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3.1
4	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9
5	3	3	3	4	3	3.5	3	3	3	3	4	3.5	2	2	2	3
6	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	2.9
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	3.1
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2.5	3	3	3	2.5
10	3	3	3	3	2	2.5	2	2	2	2	3	2.5	3	2	2.5	2.5
11	2	3	2.5	3	3	3	3	2	2.5	2	2	2	2	3	2.5	2.5
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	2	2	2	2	3	2	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	2.3
14	2	2	2	3	2	2.5	3	2	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	2.4
15	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2.4
16	3	3	3	2	2	2	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.7
17	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	2	1	1.5	3	2	2.5	2.5
18	4	4	4	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	4	3	3.5	3.8
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	3	3	3	2	2.5	2	2	2	3	2	2.5	2	2	2	2.4
21	3	2	2.5	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2.3
22	4	3	3.5	3	3	3	4	4	4	4	3	3.5	3	2	2.5	3.3
23	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2.5	3	3	3	2.7
24	4	3	3.5	3	3	3	4	4	4	4	3	3.5	3	2	2.5	3.3
25	4	3	3.5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9
26	4	3	3.5	2	3	2.5	2	2	2	3	3	3	2	3	2.5	2.7
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3.2
31	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	3.7
32	2	2	2	2	3	2.5	3	2	2.5	4	4	4	3	3	3	2.8
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	3	2.5	3	3	3	3	2	2.5	3	2	2.5	2.5
35	4	4	4	1	4	2.5	3	3	3	1	3	2	4	3	3.5	3
36	3	3	3	3	4	3.5	2	3	2.5	4	3	3.5	4	3	3.5	3.2
37	3	3	3	4	2	3	3	4	3.5	3	2	2.5	3	2	2.5	2.9
38	4	3	3.5	4	3	3.5	4	4	4	3	4	3.5	4	3	3.5	3.6
39	2	2	2	3	3	3	3	4	3.5	2	2	2	3	2	2.5	2.6
40	3	4	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	3
41	3	3	3	3	3	3	4	3	3.5	3	3	3	2	2	2	2.9
42	4	4	4	3	4	3.5	3	3	3	4	4	4	4	3	3.5	3.6
43	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2.5	3	2	2.5	2	2	2	2.5
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.5	3.1
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	2.9
46	2	3	2.5	4	4	4	3	4	3.5	2	4	3	3	4	3.5	3.3
47	3	3	3	3	4	3.5	3	4	3.5	3	3	3	4	4	4	3.4
48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.5	2	3	2.5	2.8
49	4	3	3.5	3	2	2.5	2	3	2.5	4	3	3.5	3	3	3	3
50	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	3.5	4	4	4	2.9
<b>J U M L A H</b>																<b>144.0</b>
<b>R A T A - R A T A</b>																<b>2.892</b>

No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1.3	X1.1.4	X1.1.5	X1.2.1	X1.2.2	X1.2.3	X1.2.4	X1.3.1	X1.3.2	X1.3.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.5.1	X1.5.2	X1.5.3	X1.5.4	X1.5.5	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
15	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
35	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
40	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
J U M L A H																			1468	
RATA-RATA																			2.936	

**FOKUS PELANGGAN**

**KETERLIBATAN PERSONIL**

No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X.3.2	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4	X1.5.1	X1.5.2	X1.5	X 3
1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.5	2.7
2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3.5	2	3	2.5	2.8
3	3	2	2.5	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.8
4	2	3	2.5	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.8
5	2	3	2.5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2.7
6	2	3	2.5	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.5
7	2	3	2.5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.7
8	2	3	2.5	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.7
9	2	2	2	2	3	2.5	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	2.6
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2.2
12	2	2	2	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2.5
13	2	2	2	2	2	2	3	2	2.5	2	2	2	2	2	2	2.1
14	2	2	2	2	2	2	3	2	2.5	3	2	2.5	2	2	2	2.2
15	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.5	2.7
16	4	3	3.5	3	4	3.5	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3.3
17	4	4	4	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	3	2	2.5	3
18	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5	4	3	3.5	3	3	3	3.4
19	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5	3	4	3.5	3	4	3.5	3.5
20	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3.5	3	4	3.5	3.4
21	4	4	4	4	3	3.5	3	3	3	3	2	2.5	3	2	2.5	3.1
22	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	1	2	1.5	2	2	2	2.4
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	1	2	1.5	2	2	2	2.6
25	3	3	3	4	3	3.5	3	2	2.5	1	3	2	2	2	2	2.6
26	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3.5	2.7
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2.6
31	2	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2.5	4	4	4	3.3
32	4	4	4	2	2	2	3	4	3.5	3	2	2.5	3	4	3.5	3.1
33	4	4	4	4	4	4	4	3	3.5	3	2	2.5	2	3	2.5	3.3
34	3	2	2.5	2	3	2.5	2	2	2	2	2	2	2	3	2.5	2.3
35	4	4	4	3	3	3	3	4	3.5	4	4	4	4	4	4	3.7
36	2	2	2	2	2	2	2	3	2.5	2	2	2	3	3	3	2.3
37	3	2	2.5	2	3	2.5	2	3	2.5	2	3	2.5	2	3	2.5	2.5
38	4	3	3.5	3	4	3.5	4	3	3.5	4	4	4	3	3	3	3.5
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.6
40	4	4	4	2	3	2.5	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3
41	2	3	2.5	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.8
42	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2.5	2	2	2	2.9
43	2	3	2.5	3	4	3.5	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2.8
44	3	4	3.5	2	3	2.5	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2.6
45	2	3	2.5	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	2.7
46	3	4	3.5	4	3	3.5	3	3	3	2	3	2.5	3	4	3.5	3.2
47	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2.5	4	4	4	3.3
48	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2.6
49	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2.5
50	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	3	4	3.5	4	4	4	3.2
<b>J U M L A H</b>																140.8
<b>R A T A - R A T A</b>																2.816

**PERBAIKAN TERUS-MENERUS**

No.	X1.1.1	X1.1.2	X1.1	X1.2.1	X1.2.2	X1.2	X1.3.1	X.3.2	X1.3	X1.4.1	X1.4.2	X1.4	X1.5.1	X1.5.2	X1.5	X 4
1	2	2	2	2	3	2.5	3	2	2.5	2	2	2	2	2	2	2.2
2	3	2	2.5	3	2	2.5	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	2.5
3	3	2	2.5	2	2	2	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	2.6
4	3	3	3	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.8
5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8
6	2	2	2	3	2	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	2	2	2	2.3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2.8
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.8
13	2	2	2	2	3	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	2	3	2.5	2.4
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15	2	3	2.5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2.7
16	4	4	4	4	3	3.5	3	4	3.5	4	4	4	4	4	4	3.8
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.1
19	4	3	3.5	3	3	3	3	4	3.5	4	3	3.5	3	4	3.5	3.4
20	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5	3.5
21	3	3	3	2	3	2.5	2	2	2	3	2	2.5	4	3	3.5	2.7
22	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.9
25	3	2	2.5	2	3	2.5	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2.4
26	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2.5	2	2	2	2.3
27	2	2	2	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	2.7
28	2	2	2	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.7
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
30	3	3	3	2	2	2	2	3	2.5	2	4	3	3	2	2.5	2.6
31	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3.3
32	4	3	3.5	3	3	3	2	3	2.5	4	4	4	3	3	3	3.2
33	4	4	4	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.3
34	3	2	2.5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2.3
35	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	4	3	3.5	2.7
36	2	3	2.5	2	2	2	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	2.4
37	3	2	2.5	3	3	3	2	4	3	3	2	2.5	3	3	3	2.8
38	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5	4	4	4	3	3	3	3.5
39	3	4	3.5	4	3	3.5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3.4
40	3	2	2.5	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3.5	3.2
41	4	2	3	4	2	3	3	2	2.5	2	3	2.5	4	3	3.5	2.9
42	3	3	3	2	3	2.5	4	3	3.5	2	3	2.5	3	4	3.5	3
43	3	4	3.5	3	4	3.5	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	3.1
44	4	4	4	3	4	2	4	3	3.5	2	4	3	3	3	3	3.1
45	3	4	3.5	3	3	3	3	2	2.5	3	4	3.5	2	4	3	3.1
46	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	2.9
47	3	4	3.5	4	3	3.5	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	2.9
48	4	3	3.5	2	4	3	2	3	2.5	3	3	3	4	4	4	3.2
49	3	4	3.5	3	4	3.5	3	4	3.5	3	2	2.5	3	3	3	3.2
50	3	4	3.5	3	4	3.5	3	4	3.5	3	4	3.5	4	3	3.5	3.5
<b>J U M L A H</b>																144.7
<b>R A T A - R A T A</b>																2.894

**KINERJA KARYAWAN**

No.	Y1.1.1	Y1.1.2	Y1.1	Y1.2.1	Y1.2.2	Y1.2	Y1.3.1	Y1.3.2	Y1.3	Y1.4.1	Y1.4.2	Y1.4	Y1.5.1	Y1.5.2	Y1.5	Y1.6.1	Y1.6.2	Y1.6	Y1.7.1	Y1.7.2	Y1.7	Y
1	3	3	3	3	4	3.5	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	3.07
2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	2.79
3	3	3	4	3.5	3	3	3	4	3	3.5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	2.5	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	2.71
5	3	3	3	4	3	3.5	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.14
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	4	4	4	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	3	4	3.5	4	3	3.5	3	3	3	3.36
8	3	4	3.5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3.5	4	4	4	4	4	4	3.71
9	3	3	3	3	2	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	2.71
10	3	2	2.5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2.5	4	4	4	4	4	4	3
11	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2.5	2	2	2	2	3	2.5	3	4	3.5	2.93
12	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2.5	3	2	2.5	2.43
13	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.29
14	3	3	3	2	3	2.5	4	3	3.5	2	3	2.5	3	3	3	3	4	3.5	3	2	2.5	2.93
15	3	3	3	3	4	3.5	4	4	4	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	3.21
16	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.21
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.57
18	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.93
19	4	3	3.5	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3.07
20	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2.93
21	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2.5	3	3	3	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	2.71
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2.5	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2.5	2.79
23	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.93
24	4	4	4	4	3	3.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3.64
25	3	2	2.5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.64
26	3	2	2.5	4	3	3.5	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.86
27	2	3	2.5	2	3	2.5	2	3	2.5	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2.5	2	2	2	2.5
28	2	3	2.5	4	4	4	2	3	2.5	2	3	2.5	3	2	2.5	3	4	3.5	3	2	2.5	2.86
29	2	3	2.5	4	3	3.5	3	4	3.5	3	2	2.5	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	3.07
30	2	3	2.5	4	3	3.5	2	3	2.5	4	3	3.5	3	2	2.5	3	4	3.5	3	2	2.5	2.93
31	2	2	2	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	3	3	3	3	2	2.5	3	3	3	2.57
32	4	3	3.5	3	3	3	2	3	2.5	4	4	4	3	3	3	2	3	2.5	4	4	4	3.21
33	4	4	4	4	3	3.5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3.36
34	3	2	2.5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	2.64
35	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3.5	4	3	3.5	3	3	3	3	4	3.5	3.07
36	2	3	2.5	2	2	2	2	2	2	3	2	2.5	3	3	3	3	4	3.5	4	3	3.5	2.71
37	3	2	2.5	3	3	3	2	4	3	3	2	2.5	3	3	3	3	4	3.5	4	3	3.5	3
38	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5	4	4	4	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	3.43
39	3	4	3.5	4	3	3.5	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.29
40	2	2	2	4	3	3.5	2	2	2	2	4	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2.5	2.57
41	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2.5	4	4	4	3.36
42	4	3	3.5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.5
43	4	3	3.5	4	4	4	3	4	3.5	3	3	3	3	4	3.5	3	3	3	3	3	3	3.36
44	4	4	4	4	4	4	4	3	3.5	3	3	3	4	3	3.5	3	3	3	4	3.5	3.5	3.5
45	3	2	2.5	4	4	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	3.5	2.71
46	2	2	2	2	3	2.5	3	4	3.5	3	2	2.5	3	4	3.5	4	3	3.5	3	4	3.5	3
47	2	3	2.5	3	3	3	2	3	2.5	3	2	2.5	2	3	2.5	3	3	3	3	3	3	2.71
48	3	2	2.5	4	3	3.5	2	3	2.5	4	4	4	2	3	2.5	3	3	3	2	3	2.5	2.93
49	4	4	4	3	3	3	4	3	3.5	4	4	4	4	3	3.5	3	3	3	2	3	2.5	3.36
50	3	4	3.5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	3	3.5
<b>J U M L A H</b>																					152	
<b>R A T A - R A T A</b>																					3.03	

## Lampiran 2

## Uji Validitas dan Realibilitas Kepemimpinan

### Reliability

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X11	3.2667	.5833	30.0
2.	X12	3.0333	.6149	30.0
3.	X21	2.9667	.5561	30.0
4.	X22	2.8000	.6103	30.0
5.	X31	2.9333	.5833	30.0
6.	X32	2.9667	.4901	30.0
7.	X41	3.1333	.5713	30.0
8.	X42	3.2333	.6261	30.0
9.	X51	2.9333	.6397	30.0
10.	X52	2.6333	.6687	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	29.9000	16.3000	4.0373	10

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	26.6333	14.0333	.4408	.8673
X12	26.8667	13.7747	.4704	.8655
X21	26.9333	13.3747	.6432	.8520
X22	27.1000	13.3345	.5818	.8565
X31	26.9667	13.6885	.5262	.8608
X32	26.9333	13.5816	.6860	.8504
X41	26.7667	13.0126	.7183	.8459
X42	26.6667	13.5402	.5139	.8622
X51	26.9667	12.8609	.6604	.8498
X52	27.2667	12.7540	.6488	.8508

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 10

Alpha = .8688



## Keterlibatan Personil

### Reliability

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X11	3.1333	.5713	30.0
2.	X12	3.0333	.6687	30.0
3.	X21	3.0333	.5561	30.0
4.	X22	2.8000	.6103	30.0
5.	X31	3.0667	.5833	30.0
6.	X32	2.9333	.5833	30.0
7.	X41	2.8000	.6644	30.0
8.	X42	2.7333	.6915	30.0
9.	X51	2.9000	.6074	30.0
10.	X52	2.9000	.6618	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	29.3333	18.1609	4.2616	10

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	26.2000	15.4759	.5247	.8680
X12	26.3000	15.3897	.4420	.8754
X21	26.3000	14.7690	.7213	.8544
X22	26.5333	14.5333	.6996	.8549
X31	26.2667	15.1678	.5839	.8638
X32	26.4000	14.8690	.6562	.8585
X41	26.5333	14.9471	.5397	.8675
X42	26.6000	13.7655	.7634	.8484
X51	26.4333	15.7023	.4341	.8747
X52	26.4333	14.5299	.6329	.8599

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 10

Alpha = .8748

**Fokus Pelanggan****Reliability**

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X11	3.0667	.6397	30.0
2.	X12	3.0333	.5561	30.0
3.	X21	2.8667	.5713	30.0
4.	X22	3.0667	.6915	30.0
5.	X31	3.1000	.5477	30.0
6.	X32	3.1667	.5307	30.0
7.	X41	3.0333	.7184	30.0
8.	X42	3.0000	.5252	30.0
9.	X51	3.0333	.6149	30.0
10.	X52	3.2000	.6103	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	30.5667	16.6678	4.0826	10

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	27.5000	13.2931	.6358	.8510
X12	27.5333	14.1885	.5180	.8603
X21	27.7000	14.6310	.3913	.8697
X22	27.5000	13.5000	.5293	.8609
X31	27.4667	13.5678	.6939	.8475
X32	27.4000	13.7655	.6655	.8499
X41	27.5333	13.1540	.5753	.8572
X42	27.5667	13.6333	.7112	.8468
X51	27.5333	13.4299	.6345	.8512
X52	27.3667	13.8264	.5440	.8586

## Reliability Coefficients

N of Cases =	30.0	N of Items =	10
Alpha =	.8680		

**Perbaikan Terus Menerus****Reliability**

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	X11	2.8667	.7303	30.0
2.	X12	3.0333	.6687	30.0
3.	X21	2.9333	.6397	30.0
4.	X22	2.9333	.5833	30.0
5.	X31	2.8667	.6814	30.0
6.	X32	2.8667	.7303	30.0
7.	X41	2.7667	.6261	30.0
8.	X42	2.8667	.6288	30.0
9.	X51	2.9333	.5208	30.0
10.	X52	2.9333	.6397	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	29.0000	22.8276	4.7778	10

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	26.1333	17.7747	.7339	.8932
X12	25.9667	18.5851	.6583	.8981
X21	26.0667	18.2023	.7724	.8910
X22	26.0667	18.4782	.7995	.8903
X31	26.1333	18.8092	.6013	.9018
X32	26.1333	18.5333	.5981	.9027
X41	26.2333	19.1506	.5995	.9016
X42	26.1333	18.9471	.6366	.8994
X51	26.0667	19.8575	.5814	.9027
X52	26.0667	18.4782	.7165	.8945

## Reliability Coefficients

N of Cases =	30.0	N of Items =	10
Alpha =	.9069		

### Hasil Uji Validitas Item Pernyataan untuk Sistem Manajemen Mutu ISO

Pernyataan	R <sub>hitung</sub>	Keterangan
<b>Kepemimpinan;</b>		
X 1.1	0,4408	Valid
X 1.2	0,4704	Valid
X 2.1	0,6432	Valid
X 2.2	0,5818	Valid
X 3.1	0,5262	Valid
X 3.2	0,6860	Valid
X 4.1	0,7183	Valid
X 4.2	0,5139	Valid
X 5.1	0,6604	Valid
X 5.2	0,6408	Valid
<b>Fokus Pelanggan;</b>		
X 1.1	0,6358	Valid
X 1.2	0,5180	Valid
X 2.1	0,3913	Valid
X 2.2	0,5293	Valid
X 3.1	0,6939	Valid
X 3.2	0,6655	Valid
X 4.1	0,5753	Valid
X 4.2	0,7112	Valid
X 5.1	0,6345	Valid
X 5.2	0,5440	Valid
<b>Keterlibatan Personil;</b>		
X 1.1	0,5247	Valid
X 1.2	0,4430	Valid
X 2.1	0,7213	Valid
X 2.2	0,6996	Valid
X 3.1	0,5839	Valid
X 3.2	0,6562	Valid
X 4.1	0,5397	Valid
X 4.2	0,7634	Valid
X 5.1	0,4341	Valid
X 5.2	0,6329	Valid
<b>Perbaikan Terus-Menerus;</b>		
X 1.1	0,7339	Valid
X 1.2	0,6583	Valid
X 2.1	0,7724	Valid
X 2.2	0,7995	Valid
X 3.1	0,6013	Valid
X 3.2	0,5981	Valid
X 4.1	0,5995	Valid
X 4.2	0,6366	Valid
X 5.1	0,5814	Valid
X 5.2	0,7165	Valid

**KINERJA KARYAWAN****Reliability**

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Y11	3.2667	.5833	30.0
2.	Y12	3.0333	.6149	30.0
3.	Y21	2.8667	.7303	30.0
4.	Y22	3.0333	.6687	30.0
5.	Y31	2.8667	.6814	30.0
6.	Y32	2.8667	.7303	30.0
7.	Y41	3.1333	.5713	30.0
8.	Y42	3.0333	.6687	30.0
9.	Y51	2.9667	.5561	30.0
10.	Y52	2.8000	.6103	30.0
11.	Y61	3.0667	.5833	30.0
12.	Y62	2.9333	.5833	30.0
13.	Y71	2.9333	.6397	30.0
14.	Y72	2.6333	.6687	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	41.4333	33.7713	5.8113	14

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Y11	38.1667	30.6264	.4344	.8942
Y12	38.4000	30.5241	.4222	.8949
Y21	38.5667	27.7713	.7102	.8822
Y22	38.4000	29.4207	.5381	.8903
Y31	38.5667	28.5299	.6562	.8850
Y32	38.5667	28.4609	.6131	.8871
Y41	38.3000	29.4586	.6427	.8861
Y42	38.4000	30.1793	.4281	.8952
Y51	38.4667	29.3609	.6806	.8849
Y52	38.6333	29.3437	.6134	.8871
Y61	38.3667	29.8954	.5543	.8895
Y62	38.5000	29.0172	.7024	.8837
Y71	38.5000	29.5000	.5558	.8895
Y72	38.8000	28.8552	.6221	.8866

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

## Reliability Coefficients

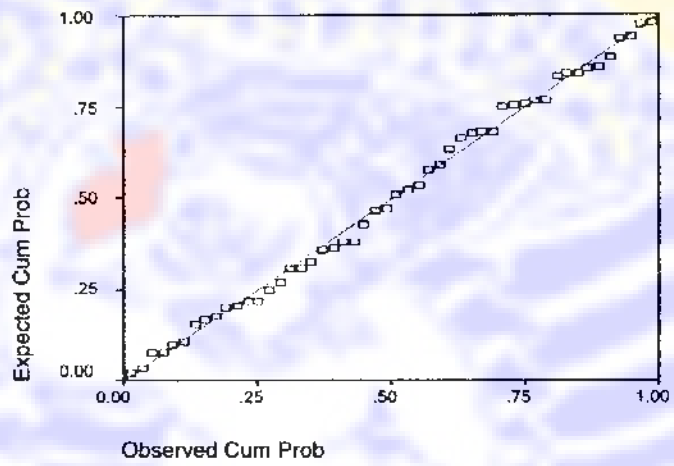
N of Cases = 30.0 N of Items 14

Alpha = .8955

Lampiran 3

Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residua  
Dependent Variable: VAR00005



**Uji Linearitas****Y \* X1****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00005 * VAR00001	Between Groups	(Combined)	212.375	16	13.273	.566	.887
		Linearity	1.804	1	1.804	.077	.783
		Deviation from Linearity	210.571	15	14.038	.598	.855
	Within Groups		774.125	33	23.458		
	Total		986.500	49			

**Y \* X2****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00005 * VAR00002	Between Groups	(Combined)	148.712	13	11.439	.492	.915
		Linearity	11.238	1	11.238	.483	.492
		Deviation from Linearity	137.475	12	11.458	.492	.906
	Within Groups		837.788	36	23.272		
	Total		986.500	49			

Y \* X3

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00005 * VAR00003	Between Groups	(Combined)	234.660	17	13.804	.588	.877
		Linearity	11.770	1	11.770	.501	.484
		Deviation from Linearity	222.890	16	13.931	.593	.866
	Within Groups		751.840	32	23.495		
	Total		986.500	49			

Y \* X4

ANOVA Table

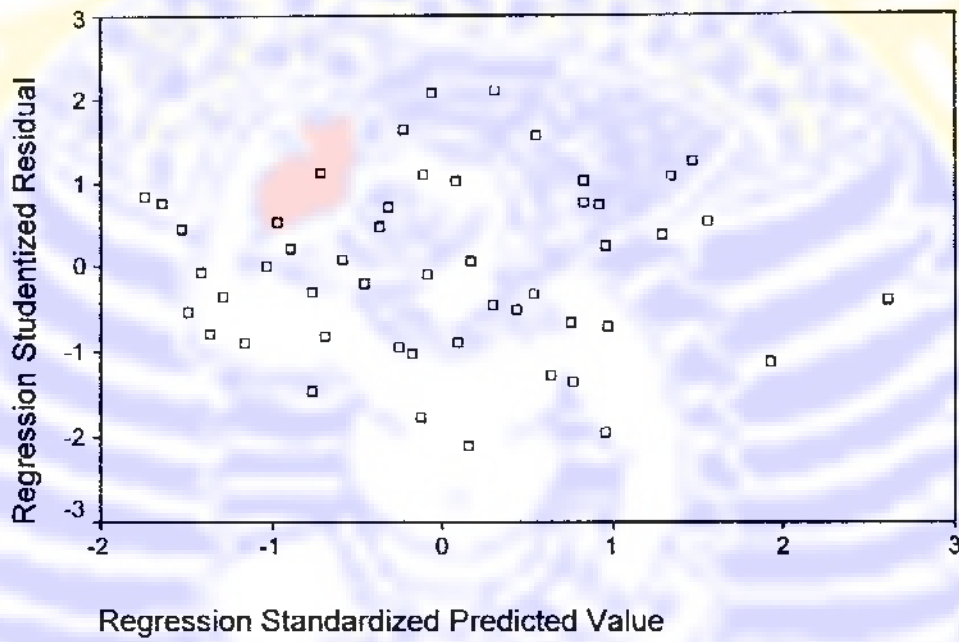
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00005 * VAR00004	Between Groups	(Combined)	197.550	15	13.170	.568	.879
		Linearity	97.740	1	97.740	4.212	.048
		Deviation from Linearity	99.810	14	7.129	.307	.989
	Within Groups		788.950	34	23.204		
	Total		986.500	49			



**Uji heteroskedastisitas**

**Scatterplot**

**Dependent Variable: VAR00005**



## Uji Regresi Linier Berganda

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	42.5000	4.48694	50
X1	28.9200	4.36049	50
X2	29.3600	3.40923	50
X3	28.1600	4.20573	50
X4	29.0400	3.84368	50

### Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4
Pearson Correlation	Y	1.000	-.043	.107	.109	.315
	X1	-.043	1.000	.309	.361	.260
	X2	.107	.309	1.000	.689	.415
	X3	.109	.361	.689	1.000	.569
	X4	.315	.260	.415	.569	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.384	.230	.225	.013
	X1	.384	.	.014	.005	.034
	X2	.230	.014	.	.000	.001
	X3	.225	.005	.000	.	.000
	X4	.013	.034	.001	.000	.
N	Y	50	50	50	50	50
	X1	50	50	50	50	50
	X2	50	50	50	50	50
	X3	50	50	50	50	50
	X4	50	50	50	50	50

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X4, X1, X2, X3		Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Y

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.347 <sup>a</sup>	.120	.042	4.39187

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

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	118.517	4	29.629	1.536	.208 <sup>a</sup>
	Residual	867.983	45	19.289		
	Total	986.500	49			

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

b. Dependent Variable: Y

**Coefficients<sup>c</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	34.088	6.558		5.198	.000		
	X1	-.126	.155	-.122	-.810	.422	.859	1.165
	X2	.076	.255	.058	.297	.768	.520	1.921
	X3	-.110	.231	-.103	-.476	.636	.416	2.402
	X4	.445	.199	.381	2.236	.030	.672	1.488

a. Dependent Variable: Y

**Coefficient Correlations<sup>d</sup>**

Model		X4	X1	X2	X3	
1	Correlations	X4	1.000	-.067	-.032	-.411
		X1	-.067	1.000	-.087	-.168
		X2	-.032	-.087	1.000	-.580
		X3	-.411	-.168	-.580	1.000
	Covariances	X4	.040	-.002	-.002	-.019
		X1	-.002	.024	-.003	-.006
		X2	-.002	-.003	.065	-.034
		X3	-.019	-.006	-.034	.053

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	X1	X2	X3	X4
1	1	4.960	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.017	17.316	.00	.79	.02	.07	.08
	3	.010	21.907	.32	.08	.02	.33	.18
	4	.009	23.479	.21	.10	.20	.01	.59
	5	.004	34.799	.46	.02	.76	.59	.15

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	39.7874	46.5489	42.5000	1.55522	50
Residual	-8.7338	9.0322	.0000	4.20879	50
Std. Predicted Value	-1.744	2.603	.000	1.000	50
Std. Residual	-1.989	2.057	.000	.958	50

a. Dependent Variable: Y



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL Unair  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 ☎(031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030076.  
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : 1448 /J03.4/PP/2005

21 April 2005

Lamp :

Hal : Izin melaksanakan penelitian

Yth. **PT. TELKOM DIVRE V JAWA TIMUR**

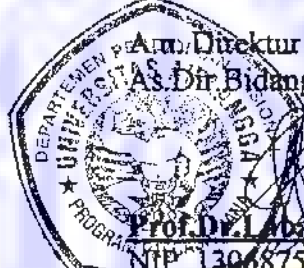
Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2003/2004 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Tri Wahyuningsih,SE  
Nim : 090315126 - M  
Judul : PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO.9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.PLN SURABAYA

Pembimbing : Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE  
Pembimbing I : Jusuf Irianto,Drs,M.Com

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

  
Am. Direktur  
As. Dir. Bidang Akademik,  
**Prof. Dr. L. L. Mahaputra, drh, M.Sc.**  
NIP. 130687550

KN-PPS-UA-05



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
PROGRAM PASCASARJANA

Jl. Dharmawangsa Dalam Selatan Surabaya-60286 T (031) 5023715, 5020170, Fax. (031) 5030076.  
E-mail : pasca@pasca.unair.ac.id URL Address : http://www.pasca.unair.ac.id

Nomor : 1448 /J03.4/PP/2005  
Lamp :  
Hal : Izin melaksanakan penelitian

21 April 2005

Yth. PT.PLN UP.EMBONG WUNGU SURABAYA

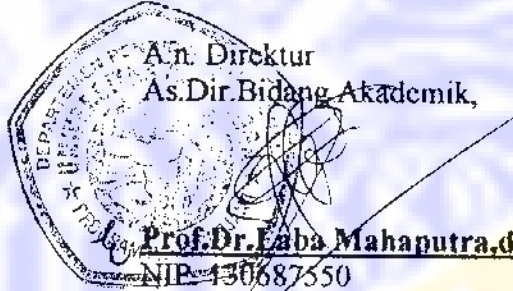
Guna penulisan penelitian untuk Tesis peserta Program Magister Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia angkatan tahun 2003/2004 Program Pascasarjana Universitas Airlangga,

Nama : Tri Wahyuningsih,SE  
Nim : 090315126 - M  
Judul : PENGARUH IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO.9001:2000 TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT.PLN SURABAYA

Pembimbing : Prof.Dr.H.Imam Syakir,SE  
Pembimbing I : Jusuf Irianto,Drs,M.Com

Maka dengan ini kami mohon perkenan Saudara untuk memberikan izin kepada yang bersangkutan untuk melaksanakan penelitian di Instansi Saudara.

Demikian dan atas bantuan Saudara kami sampaikan terima kasih.

A.n. Direktur  
As.Dir.Bidang Akademik,  
  
Prof.Dr.Eaba Mahaputra,drh,M.Sc.  
NIP.430687550

KN-PPS-UA-05



PT. PLN (PERSERO) ADLN - Perpustakaan Unair

AREA PELAYANAN DAN JARINGAN SURABAYA UTARA  
UNIT PELAYANAN EMBONG WUNGU

Jalan Embong Wungu No.4 Surabaya-60271 Telp (031)5320507-5313781-5310508 Fax (031)5326871

## SURAT KETERANGAN

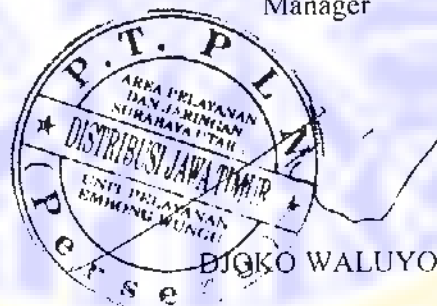
PT. PLN (PERSERO) AREA PELAYANAN & JARINGAN SURABAYA UTARA  
UNIT PELAYANAN EMBONG WUNGU dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : TRI WAHYUNINGSIH, SE  
Tempat / Tgl Lahir : NAMLEA, 4 MEI 1978  
Asal Sekolah : UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA  
No Register : 090315126-M  
Fak / Jurusan : PASCA SARJANA – PENGEMBANGAN SDM  
Alamat Rumah : DHARMA WANGSA BARAT NO 40 SURABAYA

Telah melakukan penelitian atau riset pada PT PLN (PERSERO) UP EMBONG  
WUNGU

Demikian surat keterangan ini kami berikan untuk digunakan sebagaimana mestinya

Manager



## LAMPIRAN X

## DAFTAR NILAI KRITIS PEARSON PRODUK MOMEN (PPM) (r)

df	Tingkat Signifikansi dari One-Tailed Test				df	Tingkat Signifikansi dari One-Tailed Test			
	.05	.025	.01	.005		.05	.025	.01	.005
1	.988	.997	.9995	.9999	24	.330	.388	.453	.496
2	.900	.950	.980	.990	26	.317	.374	.437	.479
3	.805	.878	.934	.959	28	.306	.361	.423	.463
4	.729	.811	.882	.917	30	.296	.349	.409	.449
5	.669	.755	.833	.875	35	.275	.325	.381	.418
6	.622	.707	.789	.834	40	.267	.304	.358	.393
7	.582	.666	.750	.798	45	.243	.288	.338	.372
8	.549	.632	.716	.765	50	.231	.273	.322	.354
9	.521	.602	.685	.735	55	.220	.261	.307	.339
10	.497	.576	.658	.708	60	.211	.250	.295	.325
11	.476	.553	.634	.684	70	.195	.232	.274	.302
12	.458	.532	.612	.661	80	.183	.217	.256	.283
13	.441	.514	.592	.641	90	.173	.205	.242	.267
14	.426	.497	.574	.623	100	.164	.195	.230	.254
15	.412	.482	.558	.606	120	.150	.178	.210	.232
16	.400	.468	.542	.590	150	.134	.159	.189	.208
17	.389	.456	.529	.575	200	.116	.138	.164	.181
18	.378	.444	.516	.561	300	.095	.113	.134	.148
19	.369	.433	.503	.549	400	.082	.098	.113	.128
20	.360	.423	.492	.537	500	.073	.088	.104	.115
22	.344	.404	.472	.515	1000	.052	.062	.073	.081

\* Lampiran X diambil dari Fisher dan Yates: *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research* diterbitkan oleh Longman Group Ltd, London (sebelumnya diterbitkan oleh Oliver dan Boyd Ltd, Edinburgh) dengan seizin penulis dan penerbit serta diadaptasi dari buku E. W. Minium dan R. B. Clarke: *Elements of Statistical Reasoning*, John Wiley and Sons, 1982 (sebelumnya dari penerbit lain).



## LAMPIRAN X (lanjutan)

## DAFTAR NILAI KRITIS PEARSON PRODUK MOMEN (PPM) (r)

df	Tingkat Signifikansi dari Two-Tailed Test				df	Tingkat Signifikansi dari Two-Tailed Test			
	.05	.025	.01	.005		.05	.025	.01	.005
1	.988	.997	.9995	.9999	24	.330	.388	.453	.496
2	.900	.950	.980	.990	26	.317	.374	.437	.479
3	.805	.878	.934	.959	28	.306	.361	.423	.463
4	.729	.811	.882	.917	30	.296	.349	.409	.449
5	.669	.755	.833	.875	35	.275	.325	.381	.418
6	.622	.707	.789	.834	40	.257	.304	.358	.393
7	.582	.666	.750	.798	45	.243	.288	.338	.372
8	.549	.632	.716	.765	50	.231	.273	.322	.354
9	.521	.602	.685	.735	55	.220	.261	.307	.339
10	.497	.576	.658	.708	60	.211	.250	.295	.325
11	.476	.553	.634	.684	70	.195	.232	.274	.302
12	.458	.532	.612	.661	80	.183	.217	.256	.283
13	.441	.514	.592	.641	90	.173	.205	.242	.267
14	.426	.497	.574	.623	100	.164	.195	.230	.254
15	.412	.482	.558	.606	120	.150	.178	.210	.232
16	.400	.468	.542	.590	150	.134	.159	.189	.208
17	.389	.456	.529	.575	200	.116	.138	.164	.181
18	.378	.444	.516	.561	300	.095	.113	.134	.148
19	.369	.433	.503	.549	400	.082	.098	.116	.128
20	.360	.423	.492	.537	500	.073	.088	.104	.115
22	.344	.404	.472	.515	1000	.052	.062	.073	.081

\* Lampiran X diambil dari Fisher dan Yates: *Statistical Tables for Biological, Agricultural and Medical Research* diterbitkan oleh Longman Group Ltd, London (sebelumnya diterbitkan oleh Oliver dan Boyd Ltd, Edinburgh) dengan izin penulis dan penerbit serta disadur oleh E. W. Minium dan R. B. Clarke: *Elements of Statistical Reasoning*, John Wiley and Sons, 1982 (sebelumnya menggunakan penerbit lain).

## LAMPIRAN XI

DAFTAR NILAI KRITIS KORELASI SPEARMAN ( $r_s$ )

N	Tingkat Signifikansi dari a one-tailed test								
	.25	.10	.05	.025	.01	.005	.0025	.001	.0005
5	0.500	0.800	0.900	1.000	1.000				
6	0.371	0.657	0.829	0.886	0.943	1.000	1.000		
7	0.321	0.571	0.714	0.786	0.893	0.929	0.964	1.000	1.000
8	0.310	0.524	0.643	0.738	0.833	0.881	0.905	0.952	0.976
9	0.267	0.483	0.600	0.700	0.783	0.833	0.867	0.917	0.933
10	0.248	0.455	0.564	0.648	0.745	0.794	0.830	0.879	0.903
11	0.236	0.427	0.536	0.618	0.709	0.755	0.800	0.845	0.873
12	0.224	0.406	0.503	0.587	0.671	0.727	0.776	0.825	0.860
13	0.209	0.385	0.484	0.560	0.648	0.703	0.747	0.802	0.835
14	0.200	0.367	0.464	0.538	0.622	0.675	0.723	0.776	0.811
15	0.189	0.354	0.443	0.521	0.604	0.654	0.700	0.754	0.786
16	0.182	0.341	0.429	0.503	0.582	0.635	0.679	0.732	0.765
17	0.176	0.328	0.414	0.485	0.566	0.615	0.662	0.713	0.748
18	0.170	0.317	0.401	0.472	0.550	0.600	0.643	0.695	0.728
19	0.165	0.309	0.391	0.460	0.535	0.584	0.628	0.677	0.712
20	0.161	0.299	0.380	0.447	0.520	0.570	0.612	0.662	0.696
21	0.156	0.292	0.370	0.435	0.508	0.556	0.599	0.648	0.681
22	0.152	0.284	0.361	0.425	0.496	0.544	0.586	0.634	0.667
23	0.148	0.278	0.353	0.415	0.486	0.532	0.573	0.622	0.654
24	0.144	0.271	0.344	0.406	0.476	0.521	0.562	0.610	0.642
25	0.142	0.265	0.337	0.398	0.466	0.511	0.551	0.598	0.630
26	0.138	0.259	0.331	0.390	0.457	0.501	0.541	0.587	0.619
27	0.136	0.255	0.324	0.382	0.448	0.491	0.531	0.577	0.608
28	0.133	0.250	0.317	0.375	0.440	0.483	0.522	0.567	0.598
29	0.130	0.245	0.312	0.368	0.433	0.475	0.513	0.558	0.589
30	0.128	0.240	0.306	0.362	0.425	0.467	0.504	0.549	0.580

Lampiran XI diambil dari J. H. Zar. Significance testing of the Spearman rank correlation coefficient, *Journal of the American Statistical Association*, Sept. 1972, Vol. 67, Nomor 339 (Data diambil dari Amerika Statistical Association).

## LAMPIRAN XI (lanjutan)

DAFTAR NILAI KRITIS KORELASI SPEARMAN ( $r_s$ )

N	Tingkat Signifikansi dari a two-tailed test								
	.50	.20	.10	.05	.02	.01	.005	.002	.001
5	0.500	0.800	0.900	1.000	1.000				
6	0.371	0.657	0.829	0.886	0.943	1.000	1.000		
7	0.321	0.571	0.714	0.786	0.893	0.929	0.964	1.000	1.000
8	0.310	0.524	0.643	0.738	0.833	0.881	0.905	0.952	0.976
9	0.267	0.483	0.600	0.700	0.783	0.833	0.867	0.917	0.933
10	0.248	0.455	0.564	0.648	0.745	0.794	0.830	0.879	0.903
11	0.236	0.427	0.536	0.618	0.709	0.755	0.800	0.845	0.873
12	0.224	0.406	0.503	0.587	0.671	0.727	0.776	0.825	0.860
13	0.209	0.385	0.484	0.560	0.648	0.703	0.747	0.802	0.835
14	0.200	0.367	0.464	0.538	0.622	0.675	0.723	0.776	0.811
15	0.189	0.354	0.443	0.521	0.604	0.654	0.700	0.754	0.786
16	0.182	0.341	0.429	0.503	0.582	0.635	0.679	0.732	0.765
17	0.176	0.328	0.414	0.485	0.566	0.615	0.662	0.713	0.748
18	0.170	0.317	0.401	0.472	0.550	0.600	0.643	0.695	0.728
19	0.165	0.309	0.391	0.460	0.535	0.584	0.628	0.677	0.712
20	0.161	0.299	0.380	0.447	0.520	0.570	0.612	0.662	0.696
21	0.156	0.292	0.370	0.435	0.508	0.556	0.599	0.648	0.681
22	0.152	0.284	0.361	0.425	0.496	0.544	0.586	0.634	0.667
23	0.148	0.278	0.353	0.415	0.486	0.532	0.573	0.622	0.654
24	0.144	0.271	0.344	0.406	0.476	0.521	0.562	0.610	0.642
25	0.142	0.265	0.337	0.398	0.466	0.511	0.551	0.598	0.630
26	0.138	0.259	0.331	0.390	0.457	0.501	0.541	0.587	0.619
27	0.136	0.255	0.324	0.382	0.448	0.491	0.531	0.577	0.608
28	0.133	0.250	0.317	0.375	0.440	0.483	0.522	0.567	0.598
29	0.130	0.245	0.312	0.368	0.433	0.475	0.513	0.558	0.589
30	0.128	0.240	0.306	0.362	0.425	0.467	0.504	0.549	0.580

\* Lampiran XI diambil dari J. H. Zar: Significance testing of the Spearman rank correlation coefficient, *Journal of the American Statistical Association*, Sept. 1972, Vol. 67, Nomor 339 (Data diambil dari American Statistical Association).

