

## **Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara Cabang Wakatobi**

**Siti Nur Azizah Putri Wangi<sup>1\*</sup>, Nurul Hidayati<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Universitas IPB, Indonesia

Email : [nurazizah@apps.ipb.ac.id](mailto:nurazizah@apps.ipb.ac.id)<sup>1</sup>, [Nurulhidayati91@apps.ipb.ac.id](mailto:Nurulhidayati91@apps.ipb.ac.id)<sup>2</sup>

\*Penulis Korespondensi: [nurazizah@apps.ipb.ac.id](mailto:nurazizah@apps.ipb.ac.id)<sup>1</sup>

**Abstract.** *The decline in service quality observed in 2023, such as frequent malfunctions of queue management machines and slow credit processing, indicates that the implementation of Total Quality Management (TQM) at PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara, Wakatobi Branch, has not been fully optimized. These issues are particularly evident in aspects of continuous improvement, employee education and training, long-term management commitment, and employee involvement and empowerment. Therefore, this study aims to analyze the effect of Total Quality Management implementation on employee performance at PT BPD Sultra Wakatobi Branch. This research was conducted from February to August 2024 in Wangi-Wangi Regency. The study employed a quantitative research design using a census approach, in which all 40 employees were included as respondents. The data used in this study consisted of primary data collected through questionnaires and secondary data obtained from company documents. Descriptive analysis and Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) were applied to examine the relationship between TQM and employee performance. The results reveal that long-term management commitment as well as employee involvement and empowerment have a significant effect on employee performance. In contrast, continuous improvement and education and training do not show a significant influence, indicating the need for further evaluation and improvement to strengthen the future implementation of Total Quality Management and enhance organizational performance.*

**Keywords:** *Continuous Improvement; Employee Performance; Empowerment; Regional Development Bank; Total Quality Management.*

**Abstrak.** Fenomena penurunan kualitas layanan yang terjadi pada tahun 2023, seperti seringnya kerusakan mesin antrian serta lambatnya proses pengajuan dan pencairan kredit, menunjukkan bahwa penerapan Total Quality Management (TQM) di PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara Cabang Wakatobi belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut terutama terlihat pada aspek perbaikan berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan karyawan, komitmen jangka panjang manajemen, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam proses kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap kinerja karyawan di PT BPD Sultra Cabang Wakatobi. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari hingga Agustus 2024 di Kabupaten Wangi-Wangi. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan sensus, di mana seluruh populasi yang berjumlah 40 karyawan dijadikan sebagai responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer yang diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen jangka panjang manajemen serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, aspek perbaikan berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan belum menunjukkan pengaruh signifikan, sehingga memerlukan evaluasi dan penguatan lebih lanjut agar penerapan TQM dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan di masa mendatang.

**Kata kunci:** Bank Pembangunan Daerah; Kinerja Karyawan; Pemberdayaan; Perbaikan Berkesinambungan; *Total Quality Management.*

### **1. LATAR BELAKANG**

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kualitas layanan menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi, termasuk di sektor perbankan. Industri perbankan di Indonesia terus berkembang, dengan 105 bank swasta dan milik pemerintah yang masih aktif hingga 2023 (OJK, 2023). Bank sebagai lembaga keuangan dituntut untuk meningkatkan

kinerja dan kualitas layanan guna memenuhi ekspektasi nasabah serta menjaga kepercayaan publik. Bank Pembangunan Daerah (BPD), sebagai bank milik pemerintah daerah, memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan ekonomi regional. Mengacu pada Undang-Undang No. 13 Tahun 1962, BPD dibentuk untuk membiayai pembangunan daerah dalam rangka pembangunan nasional. Untuk menjalankan fungsi ini secara optimal, peningkatan kinerja karyawan menjadi keharusan.

Salah satu pendekatan manajerial yang terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM menekankan pada perbaikan berkelanjutan, fokus pada pelanggan, pemberdayaan karyawan, dan komitmen jangka panjang terhadap kualitas (Nasution, 2005). Menurut (Armstrong & Taylor, 2020), pengembangan SDM melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi merupakan inti dari strategi kualitas yang berdampak langsung terhadap kinerja. Namun, meskipun banyak organisasi telah mengadopsi prinsip TQM, implementasinya belum selalu efektif. Salah satu contohnya adalah Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara (Bank Sultra).

Berdasarkan *Annual report* (Bank Sultra, 2022), Bank Sultra menerima 27.668 pengaduan nasabah, terutama terkait layanan ATM. Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan TQM belum sepenuhnya berhasil dalam meningkatkan kualitas layanan. Khususnya di Cabang Wakatobi, jumlah pengaduan nasabah meningkat signifikan pada tahun 2023. Meskipun jumlah pelanggan layanan bulanan relatif stabil, jumlah pengaduan pelanggan meningkat signifikan dari 25 pada bulan Januari menjadi 50 pada akhir tahun 2023, dan rasio pengaduan per 100 pelanggan juga meningkat. Meningkat dari 5.0. 9.1. Meningkatnya pengaduan dan tingginya jumlah pengaduan menunjukkan perlunya pengkajian lebih mendalam terhadap praktik pelayanan pengelolaan bank (Bank Sultra 2023).

Menghadapi persaingan dengan kelompok perbankan lain, PT BPD Sultra harus maju dan berdaya saing, memberikan pelayanan terbaik untuk meningkatkan kualitas persaingan. Ketika persaingan antar lembaga perbankan semakin ketat, bank menjadi kompeten, dapat dipercaya, dapat dipercaya, dan menjadi pemimpin dalam memenuhi beragam kebutuhan nasabah, khususnya di bidang perbankan (Majid, 2022). Studi (Simorangkir & Ardiantono, 2023) yang menguji dampak *total quality management* (TQM) terhadap kinerja pegawai Bank menemukan bahwa tim kolaboratif mempunyai dampak simultan yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan tingkat dampak sebesar 75,5%. Hal ini menunjukkan bahwa dampak *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja pegawai bank dapat meningkatkan daya saing bank lokal, meskipun harus menghadapi bank-bank domestik dan internasional yang terus melakukan inovasi dalam produk dan layanannya (Simorangkir dan Ardiantono 2023).

Banyak penelitian tentang manajemen mutu terpadu (TQM) cenderung berfokus pada cabang-cabang *bank* besar atau daerah metropolitan. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan penelitian dalam memahami penerapan TQM dan dampaknya terhadap cabang-cabang bank yang berlokasi di daerah yang lebih kecil seperti Wakatobi. Selain itu, penelitian yang menyelidiki dampak faktor-faktor regional seperti budaya lokal dan kondisi geografis di Wakatobi terhadap penerapan dan hasil TQM di cabang-cabang masih terbatas. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengkaji “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di PT BPD Sulawesi Tenggara Cabang Wakatobi”.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### *Total Quality Management* (TQM)

Menurut (Tjiptono et al., 2004) *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Total quality manajemen dapat dicapai dengan memperhatikan beberapa karakteristik menurut (Tjiptono et al., 2004):

#### a) Perbaikan Berkesinambungan

Setiap produk atau jasa dihasilkan melalui sistem atau proses tertentu. Untuk meningkatkan kualitas output, sistem tersebut harus terus disempurnakan. Karena sistem memengaruhi seluruh operasi perusahaan, perbaikan berkelanjutan menjadi keharusan dalam menghadapi dinamika persaingan dan tuntutan pelanggan. Kunci dari peningkatan produktivitas dan kualitas terletak pada unsur manusia.

#### b) Komitmen Jangka Panjang

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) menuntut perubahan budaya organisasi yang hanya dapat dicapai melalui komitmen jangka panjang. Tanpa komitmen ini, transformasi menuju budaya kualitas tidak akan berjalan optimal.

#### c) Pendidikan dan Pelatihan

Masih banyak perusahaan yang kurang menaruh perhatian pada pentingnya pelatihan karyawan. Padahal, dalam konteks TQM, pendidikan dan pelatihan berkelanjutan sangat penting untuk meningkatkan kompetensi profesional dan kesiapan menghadapi persaingan global.

d) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan, memperkuat rasa memiliki, tanggung jawab, dan motivasi kerja. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

**Kinerja Karyawan**

Menurut (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimensi dan indikator kinerja pegawai adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama, tanggung jawab dan inisiatif.

**3. METODE PENELITIAN**

**Waktu dan Tempat Penelitian**

Waktu pengambilan data dimulai sejak April 2024 sampai dengan Juli 2024, dengan waktu pengolahan data dimulai sejak Juli 2024 sampai dengan Agustus 2024. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian secara online dan/atau secara langsung kepada seluruh karyawan Bank Sultra cabang Wakatobi.

**Metode Pengumpulan Data**

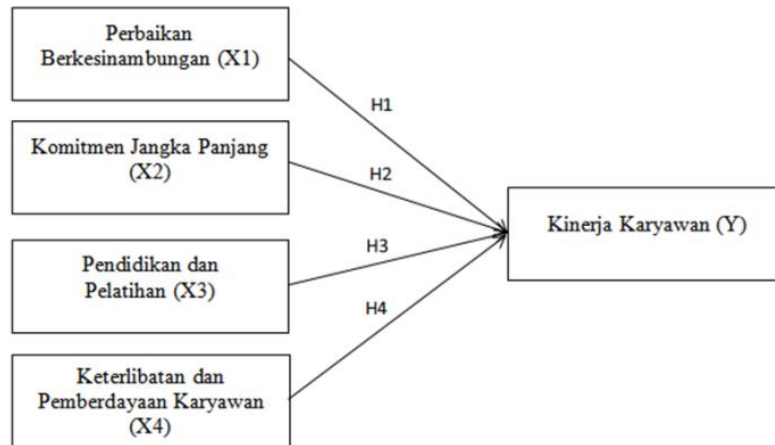
Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner yang disebarkan secara online dan/atau secara langsung kepada karyawan Bank Sultra Cabang Wakatobi. Sedangkan data sekunder yang dikumpulkan berasal dari data internal perusahaan antara lain gambaran umum perusahaan, buku, jurnal, thesis, internet dan sumber lainnya yang berhubungan dengan penelitian.

**Teknik Penentuan Sampel**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan Teknik *nonprobability sampling*. *Nonprobability sampling* adalah Teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2013). Teknik dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh karyawan BPD Sultra Cabang Wakatobi yang berjumlah 40 orang karyawan.

## Tehnik Analisis Data

Pada penelitian ini dilakukan analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM PLS). Penelitian untuk menguji hipotesis yang menganalisis pengaruh dari variabel perbaikan berkesinambungan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dengan kinerja Karyawan.



**Gambar 1.** Hipotesis Penelitian

- H1: Perbaikan berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPD Sultra Cabang Wakatobi
- H2: Komitmen jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT BPD Sultra Cabang Wakatobi
- H3: Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPD Sultra Cabang Wakatobi
- H4: Keterlibatan dan pemberdayaan Karywan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BPD Sultra Cabang Wakatobi

## Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif untuk memberikan gambaran secara umum mengenai tanggapan responden pada masing-masing item pernyataan dikategorikan menjadi 5 kategori berdasarkan skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur pendapat, sikap, dan persepsi individu atau kelompok terhadap peristiwa sosial yang menjadi fokus penelitian (Sugiyono, 2019). Berikut bobot nilai pengukuran dan rentang skala pada skala likert dapat ditemukan dalam Tabel berikut.

**Tabel 1.** Bobot nilai skala likert

Bobot nilai	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju (STS)
2	Tidak Setuju (TS)
3	Cukup Setuju (CS)
4	Setuju (S)
5	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono (2019)

**Tabel 2.** Rentang skala analisis deskriptif

Bobot nilai	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju (STS)
1,81 – 2,60	Tidak Setuju (TS)
2,61 – 3,40	Cukup Setuju (CS)
3,41 – 4,20	Setuju (S)
4,21 – 5,00	Sangat Setuju (SS)

Sumber: Sugiyono (2019)

### Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM PLS).

Selanjutnya dilakukan analisa menggunakan metode SEM-PLS dengan software Smart PLS 4.0. PLS SEM digunakan Untuk memprediksi variabel laten endogen atau mengidentifikasi variabel utama jika riset merupakan riset eksplorasi atau perluasan suatu teori Struktural yang ada (Sarwono & Narimawati, 2015). Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap, yakni (1) Analisa pengukuran Model luaran, (2) Analisa pengukuran model dalam, dan (3) Pengujian hipotesis (Sarwoto dan Narimawati 2015). Metode SEM-PLS dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu:

- Pengukuran Model Luar (*Outer Model*) Tahapan ini bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator variabel laten. Validitas konvergen diuji melalui nilai *outer loading* ( $> 0,7$ ) dan *Average Variance Extracted* (AVE) ( $> 0,5$ ). Validitas diskriminan diuji menggunakan analisis *cross-loading*, memastikan setiap indikator lebih berkorelasi tinggi dengan konstruk yang diukurnya dibanding konstruk lain. Reliabilitas diuji dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, yang dinyatakan reliabel jika  $> 0,6$  dan  $> 0,7$  secara berturut-turut.

- b. Pengukuran Model Dalam (*Inner Model*) Analisis ini menilai hubungan antar konstruk laten. Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk melihat seberapa besar variabel eksogen menjelaskan variabel endogen, dengan kategori kuat ( $\geq 0,67$ ), sedang ( $\geq 0,33$ ), dan lemah ( $\geq 0,19$ ). Selain itu, dilakukan uji  $Q^2$  (*cross-validated redundancy*) untuk menilai kemampuan prediktif model, di mana nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan prediktabilitas model yang baik. Uji multikolinearitas juga dilakukan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang idealnya  $< 10$  untuk memastikan tidak terjadi korelasi antar variabel independen yang berlebihan.
- c. Pengujian Hipotesis Uji hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping untuk mendapatkan nilai t-statistik dan p-value, yang digunakan untuk menentukan hubungan signifikan antar variabel. Hubungan antar konstruk dinyatakan signifikan jika nilai  $t > 1,96$  dan  $p < 0,05$  pada tingkat signifikansi 5%.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil Analisis SEM PLS**

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian dan dianalisis menggunakan skala Likert 1–5.

##### **a) Perbaikan Berkesinambungan**

Nilai rata-rata sebesar 3,675 menunjukkan bahwa karyawan cenderung setuju bahwa perusahaan telah melakukan perbaikan berkesinambungan dalam operasionalnya. Ini mencerminkan adanya upaya dari manajemen dalam meningkatkan kualitas kerja secara bertahap. Namun, nilai ini juga mengindikasikan perlunya peningkatan konsistensi dan integrasi perbaikan dalam aktivitas kerja harian.

##### **b) Komitmen Jangka Panjang**

Variabel ini memiliki nilai rata-rata 3,600, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi positif terhadap komitmen jangka panjang mereka terhadap perusahaan. Ini dapat menjadi indikator adanya loyalitas yang baik, walaupun penguatan melalui strategi retensi seperti jalur karier dan insentif jangka panjang masih diperlukan.

##### **c) Pendidikan dan Pelatihan**

Dengan nilai rata-rata 3,725, variabel ini menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai program pendidikan dan pelatihan di perusahaan sudah berjalan cukup baik. Namun demikian, perlu adanya evaluasi rutin untuk memastikan efektivitas materi pelatihan dan kesesuaian dengan kebutuhan tugas karyawan.

d) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Nilai rata-rata 3,625 menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup dilibatkan dan diberdayakan dalam menjalankan tugasnya. Meskipun demikian, nilai ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ruang bagi manajemen untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan diri.

e) Kinerja Karyawan

Rata-rata sebesar 3,475 menunjukkan bahwa kinerja karyawan berada pada kategori setuju, yang berarti responden menilai kinerja mereka secara umum telah sesuai dengan target atau harapan perusahaan. Namun demikian, masih ada peluang untuk peningkatan, khususnya dalam konteks efisiensi dan pelayanan.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap variabel-variabel Total Quality Management (TQM) dan kinerja karyawan tergolong positif. Meskipun demikian, nilai-nilai yang belum menyentuh kategori sangat setuju menunjukkan perlunya peningkatan lebih lanjut dalam penerapan setiap aspek TQM di PT BPD Sultra Cabang Wakatobi.

**Analisis Outer Model**

Terdapat Tiga langkah dalam menganalisis model pengukuran, yaitu convergent validity, Discriminant validity, dan construct reliability. Hasil outer model awal disajikan pada Gambar 2.



**Gambar 2. Outer Model Awal**



Pada Gambar 2, terdapat beberapa indikator yang masih memiliki *loading factor* kurang dari 0,7. Maka, indikator-indikator yang tidak sesuai harus di eliminasi. Setelah menghapus indikator yang tidak memenuhi persyaratan validitas konvergen, *Outer model* yang telah melalui tahap eliminasi. Pada penelitian ini akan dilakukan beberapa tahapan eliminasi pada variabel pendidikan dan pelatihan yaitu indikator X33. Pengeliminasian indikator ini dilakukan karena memiliki nilai Loading Factor di bawah 0,622. Ini berarti indikator tersebut tidak cukup kuat dalam mengukur variabel yang sama secara konsisten dengan indikator lain dalam model, sehingga berpotensi mengurangi akurasi pengukuran keseluruhan.

Tahap selanjutnya dalam evaluasi convergent validity adalah melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang mana nilai tersebut mengungkapkan bahwa setidaknya faktor laten mampu menjelaskan setiap indikator sebesar setengah dari variance. Hasil pengukuran nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dimuat pada Tabel 3 dibawah ini.

**Tabel 3.** Nilai *Average Variance Extracted*(EVA)

Variabel	Nilai AVE	Keterangan
Perbaikan Berkesinambungan	0,692	Valid
Komitmen Jangka panjang	0,615	Valid
Pendidikan dan pelatihan	0,580	Valid
Keterlibatan dan Pemberdayaan	0,778	Valid
Kinerja karyawan	0,679	Valid

Sumber:.. Data diolah (2024)

Hasil penelitian ditampilkan pada Tabel 3, terlihat jelas bahwa setiap variabel memiliki nilai AVE yang lebih tinggi dari 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel laten penelitian ini sah dan telah sesuai dengan syarat pada pengujian validitas konvergen.

Validitas diskriminan merupakan nilai *cross loading* yang berguna untuk mengetahui apakah variabel laten/ konstruk memiliki diskriminan memadai. Hasil *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Nilai *Cross Loading*

	Perbaikan Berkesinambungan	Komitmen Jangka Panjang	Pendidikan & Pelatihan	Keterlibatan & Pemberdayaan	Kinerja karyawan
X1.1	<b>0,853</b>	0,619	0,705	0,696	0,677
X1.2	<b>0,869</b>	0,689	0,745	0,775	0,717
X1.3	<b>0,859</b>	0,533	0,613	0,649	0,513
X1.4	<b>0,751</b>	0,669	0,635	0,601	0,522
X1.5	<b>0,823</b>	0,663	0,519	0,636	0,526
X2.1	0,561	<b>0,715</b>	0,592	0,481	0,542
X2.2	0,643	<b>0,854</b>	0,658	0,569	0,748
X2.3	0,668	<b>0,818</b>	0,599	0,556	0,631
X2.4	0,580	<b>0,784</b>	0,778	0,495	0,589
X2.5	0,582	<b>0,791</b>	0,773	0,671	0,776
X3.1	0,557	0,701	<b>0,777</b>	0,498	0,633
X3.2	0,657	0,730	<b>0,875</b>	0,747	0,761
X3.4	0,637	0,685	<b>0,773</b>	0,530	0,536
X3.5	0,702	0,695	<b>0,833</b>	0,718	0,730
X4.1	0,653	0,573	0,630	<b>0,873</b>	0,660
X4.2	0,666	0,583	0,602	<b>0,859</b>	0,658
X4.3	0,744	0,622	0,728	<b>0,916</b>	0,820
X4.4	0,626	0,546	0,661	<b>0,858</b>	0,740
X4.5	0,873	0,770	0,776	<b>0,902</b>	0,836
Y1.1	0,624	0,714	0,687	0,738	<b>0,867</b>
Y1.2	0,573	0,728	0,783	0,657	<b>0,842</b>
Y1.3	0,585	0,729	0,609	0,668	<b>0,781</b>
Y1.4	0,619	0,709	0,691	0,781	<b>0,901</b>
Y1.5	0,582	0,572	0,629	0,648	<b>0,716</b>

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel nilai cross loading pada masing-masing indikator dapat dilihat bahwa nilai loading factor antara indikator dengan variabel latennya lebih besar dari korelasi silang loading factor indikator dengan variabel laten dari blok lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dapat menjelaskan masing-masing variabel latennya.

*Construct reliability* yaitu pengukuran terkait keandalan (konsistensi hasil) dan konsistensi internal variabel yang diukur yang mewakili sebuah konstruk laten.

**Tabel 5.** Tabel nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	Keterangan
Perbaikan Berkesinambungan	0,889	0,903	Valid
Komitmen Jangka panjang	0,844	0,856	Valid
Pendidikan dan pelatihan	0,809	0,825	Valid
Keterlibatan dan Pemberdayaan	0,929	0,936	Valid
Kinerja karyawan	0,880	0,886	Valid

Sumber: Data diolah (2024)

Hasil analisis pada tabel menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk tiap-tiap variabel perbaikan berkesinambungan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan dan kinerja karyawan menunjukkan bobot nilai di atas 0,70. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa konstruk tiap-tiap variabel memiliki reliabilitas yang baik.

#### **Analisa Model Dalam (Inner Model)**

Evaluasi mode struktural (*inner model*) merupakan proses evaluasi yang dilakukan terhadap model untuk menganalisis atau menguji hubungan sebab akibat (kausalitas) antar variabel laten. Koefisien determinasi merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Berikut disajikan nilai *R-Square* yang disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 6.** Nilai *R-square*

Variabel Laten Endogen	<i>R-square</i>	Presentase
Kinerja karyawan	0,875	87%

Berdasarkan Tabel 6 nilai *R-square* pada model akhir penelitian ini yaitu sebesar 0,875. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel konstruk kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel variabel perbaikan berkesinambungan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, keterlibatan dan pemberdayaan sebesar 87% sedangkan sisanya 13% dijelaskan oleh variabel lain diluar.

*Cross-validated redundancy* ( $Q^2$ ) atau *Q-square test* digunakan untuk menilai relevansi prediktif. Berikut disajikan nilai *Cross-validated redundancy* yang disajikan pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Nilai  $Q^2_{predict}$

	$Q^2_{predict}$
Y1.1	0.582
Y1.2	0.566
Y1.3	0.544
Y1.4	0.615
Y1.5	0.370

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan nilai  $Q^2_{predict}$  dari variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai  $Q^2$  untuk indikator Y1.1, Y1.2, Y1.3, dan Y1.4 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik pada konstruk ini, karena nilainya lebih dari 0.5. Namun, indikator Y1.5 memiliki nilai  $Q^2$  yang sedikit lebih rendah (0.370).

Pada penelitian ini, uji multikolonieritas dilakukan dengan apabila nilai toleransi lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak terjadi multikolonieritas pada persamaan penelitian (Ghozali & Latan, 2015). Berikut disajikan Analisis *Multicollinearity* (VIF) yang disajikan pada Tabel 8.

**Tabel 8.** Tabel *Multicollinearity*(VIF)

	Kinerja karyawan
Perbaikan Berkesinambungan	3,847
Komitmen Jangka panjang	4,175
Pendidikan dan pelatihan	4,993
Keterlibatan dan Pemberdayaan	3,486

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan data pada analisis multikolonieritas pada variabel berada di rentang  $1 < VIF < 5$  yang menunjukkan ada korelasi sedang antar konstruk variabel dan tidak ada masalah multikolinearitas.

## Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Langkah selanjutnya yaitu analisis hipotesis menggunakan proses bootstrapping yang akan menghasilkan *path coefficients* yang terdiri atas *original sample*, *t-statistic*, dan *p-values*. Nilai *path coefficients* hasil uji pengaruh langsung dimuat pada Tabel 9.

**Tabel 9.** Nilai *Path Coefficients*

Hipotesis	<i>Original sample (O)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
H <sub>1</sub> :Perbaikan Berkesinambungan>kinerja karyawan	-0,260	1,551	0,121	Ditolak
H <sub>2</sub> : Komitmen Jangka panjang-> kinerja karyawan	0,480	3,437	0,001	Diterima
H <sub>3</sub> : Pendidikan dan pelatihan -> kinerja karyawan	0,203	1,386	0,166	Ditolak
H <sub>4</sub> :Keterlibatan dan Pemberdayaan>kinerja karyawan	0,569	4,132	0,000	Diterima

Sumber: Data diolah (2024)

Analisa dari hasil uji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut.

### a) Pengaruh Perbaikan Berkesinambungan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh negatif dan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPD Sultra Cabang Wakatobi. Hal ini dilihat dari nilai *original sample* yang hanya -0,260 yang artinya bersifat negatif, yaitu hubungan negatif antara perbaikan berkesinambungan dan kinerja karyawan karyawan. Nilai *T Statistic* sebesar 1,551 menunjukkan bahwa koefisien regresi untuk hubungan antara perbaikan berkesinambungan dan kinerja karyawan tidak cukup jauh dari nol untuk dianggap signifikan. Biasanya, nilai *T Statistic* di atas 1,96 (untuk tingkat signifikansi 5%) atau di atas 2,58 (untuk tingkat signifikansi 1%) dianggap signifikan secara statistik. *P Value* sebesar 0,121 lebih besar dari tingkat signifikansi umum yang digunakan dalam penelitian, yaitu 0,05 (5%). Ini berarti ada kemungkinan 12,1% bahwa hasil yang diamati atau lebih ekstrem bisa terjadi karena kebetulan semata jika hipotesis nol benar. Oleh karena itu, H<sub>1</sub> dapat ditolak, dan efek

perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja karyawan dianggap tidak signifikan secara statistik.

b) Pengaruh Komitmen Jangka Panjang terhadap Kinerja Karyawan

Variabel komitmen jangka panjang memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja karyawan di PT BPD Sultra Cabang Wakatobi. Hal ini dapat dilihat Nilai *original sample* positif sebesar 0,480 menunjukkan bahwa adanya hubungan positif diantara komitmen jangka panjang dan kinerja karyawan di PT BPD Sultra cabang Wakatobi. Nilai *T Statistic* sebesar 3,437 menunjukkan bahwa pengaruh komitmen jangka panjang terhadap kinerja karyawan cukup kuat dan berbeda dari nol pada tingkat keyakinan tertentu. Dengan *P-value* 0,001, kita dapat mengatakan bahwa ada bukti yang sangat kuat untuk menolak hipotesis nol. Artinya, komitmen jangka panjang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, H2 dapat diterima, dengan tingkat kepercayaan yang tinggi. Ini menunjukkan bahwasanya terlihat ada hubungan yang signifikan serta positif antara komitmen jangka panjang karyawan dan kinerja karyawan mereka. Komitmen jangka panjang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dengan arah pengaruh positif. Artinya, semakin tinggi komitmen jangka panjang yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin baik kinerja mereka. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan yang merasa terikat dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap perusahaan cenderung berkontribusi lebih baik pada kinerja organisasi.

c) Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel pendidikan dan pelatihan yang telah diterapkan ternyata memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan di PT BPD Sultra Cabang Wakatobi. Hal ini dapat dilihat nilai *original sample* positif sebesar 0,203 menunjukkan arah dan besaran hubungan diantara pendidikan dan pelatihan dengan kinerja karyawan. Nilai *T Statistic* sebesar 1,386 menunjukkan bahwa koefisien regresi tidak signifikan secara statistik. Dengan *P-value* sebesar 0,166, yang lebih besar dari tingkat signifikansi umum (0,05 atau 0,01), tidak ada cukup bukti untuk menolak hipotesis nol. Oleh karena itu, H3 dapat ditolak artinya efek pendidikan dan pelatihan pada kinerja karyawan tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun ada hubungan positif antara pendidikan dan pelatihan pada kinerja karyawan yang tidak signifikan secara statistik.

d) Pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Variabel keterlibatan dan pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPD Sultra Cabang Wakatobi. Hal ini dapat dilihat Nilai *original sample* positif sebesar 0,569 menunjukkan bahwa peningkatan dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan, dan pengaruhnya cukup

besar dibandingkan dengan hipotesis lainnya. Nilai *T Statistic* sebesar 4,132 menunjukkan bahwa perbedaan dari nol untuk koefisien regresi ini sangat signifikan. Dengan *P-value* yang mendekati nol menunjukkan bahwa kemungkinan hasil ini terjadi secara kebetulan sangat kecil. Dengan kata lain, ada bukti yang sangat kuat bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja mereka. Oleh karena itu, H4 dapat diterima artinya efek keterlibatan dan pemberdayaan karyawan pada kinerja karyawan BPD menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil uji hipotesis ini menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja mereka.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari pembahasan pada hasil penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya penerapan TQM di BPD Sulawesi Tenggara Cabang Wakatobi belum banyak dikenal dan diterapkan secara formal dalam upaya peningkatan kualitas layanan di lingkungan perbankan daerah seperti PT BPD Sultra. Kurangnya pengetahuan ini menjelaskan mengapa permasalahan kualitas layanan belum mendapatkan solusi yang menyeluruh. Namun, ada beberapa peningkatan layanan mutu yang dalam prosesnya melibatkan karyawan dengan beberapa aspek TQM seperti perbaikan berkesinambungan, komitmen jangka panjang, pendidikan dan pelatihan, serta keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

*Total Quality Management* (TQM) pada PT BPD Sultra cabang Wakatobi menunjukkan pengaruh yang bervariasi terhadap kinerja karyawan. Aspek komitmen jangka panjang dan keterlibatan serta pemberdayaan karyawan memberikan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan aspek perbaikan berkesinambungan serta pendidikan dan pelatihan belum menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya fokus pada program-program yang mendukung komitmen jangka panjang dan pemberdayaan karyawan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan.

### Saran

PT BPD Sultra Cabang Wakatobi disarankan untuk mengoptimalkan penerapan *Total Quality Management* (TQM) melalui pelatihan yang relevan, pemberdayaan karyawan, serta peningkatan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan menciptakan budaya kerja yang produktif dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan menambahkan variabel atau dimensi TQM yang lebih luas serta mempertimbangkan variabel mediasi yang mungkin memengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian juga dapat diperluas ke cabang BPD lain atau sektor industri berbeda seperti manufaktur dan pemerintahan guna memperoleh perspektif yang lebih komprehensif.

## DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bank Sultra. (2022). *Annual report tahun buku 2022: Digital exploration*. Bank Sultra.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, R., & Andriani, N. (2021). Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja karyawan pada industri perbankan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(2), 134–145.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Majid, A. N. (2022). *Upaya customer service dalam meningkatkan jumlah nasabah pada PT Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara Cabang Bau-Bau* [Skripsi, Universitas Hayam Wuruk Perbanas Surabaya]. <https://eprints.perbanas.ac.id/9593/>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, M. N. (2005). *Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia Aswaja Pressindo.
- Nitzl, J. F. H., Ringle, C. M., Gudergan, S. P., Fischer, A., Christian, & Menictas, C. (2019). Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: An illustration in modeling retailer choice. *Business Research*, 12(1), 115–142. <https://doi.org/10.1007/s40685-018-0072-4>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik perbankan Indonesia* (Vol. 21, Issue 12). OJK.
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat skripsi, tesis, dan disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Penerbit Andi.
- Simorangkir, S. O., & Ardiantono, D. S. (2023). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja karyawan PT Bank X. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 11(5). <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i5.90925>
- Siregar, H., & Purba, S. (2020). Implementasi Total Quality Management dalam peningkatan kinerja karyawan pada sektor jasa keuangan. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 25(3), 201–210.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (19th ed.). Alfabeta.
- Tjiptono, F., & Diana, A. (2004). *Total Quality Management* (Revisi). Penerbit Andi.