

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT DAN COMPETENCY LEVEL  
INDEX TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III ( PERSERO )**

**TESIS**

**Untuk Memperoleh Gelar Magister Agribisnis (M.Si)  
Pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area**



**Oleh**

**REDIMAN  
NPM 101802010**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER AGRIBISNIS  
MEDAN  
2012**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER AGRIBISNIS**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul** : Pengaruh Penerapan Total Quality Management dan Competency Level Index terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero )

**N a m a** : Rediman

**N P M** : 101802010

**Menyetujui,**

Pembimbing – I

Pembimbing – II

**Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec**

**Ir. Abdul Rahman, MS**

Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis

Direktur

**Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc**

**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS**

**Telah diuji pada tanggal 24 April 2012**

---

**N a m a** : Rediman

**NPM** : 101802010



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Ir. Abdul Rahman, MS  
Sekretaris : Drs. Usman Tarigan, MS  
Pembimbing I : Dr. Elisabeth Siahaan, SE, M.Ec  
Pembimbing II : Ir. Abdul Rahman, MS  
Penguji Tamu : Ir. Harso Kardhinata, M.Sc

## ABSTRAK

Kata Kunci : *Total Quality Management*, *Competency Level Index* dan Kinerja Karyawan

Penelitian dilakukan berawal dari fenomena yang terjadi di PTPN III (Persero) dimana proyeksi dan realisasi perkembangan produksi sawit di PT. Perkebunan Nusantara III mengalami sedikit perbedaan dimana realisasi produksi lebih rendah dibandingkan dengan proyeksi/rencana produksi hal ini dapat dilihat pada Laporan realisasi Rencana Jangka Panjang. Laporan realisasi Rencana Jangka Panjang dari tahun 2007 dan 2008 menunjukkan bahwa proyeksi / rencana produksi sawit sebesar 377.621.000 dan 431.792.000 sementara realisasi 342.034 dan 366.074. Manajemen PTPN III (Persero) dalam melakukan perbaikan kinerja terus menerus mengembangkan penerapan *Total Quality Management*. Dalam mengawal penerapan *Total Quality Management* PTPN III (Persero) bidang manajemen sumber daya manusia juga mengembangkan CBHRM dengan *Competency Level Index* sebagai alat ukur kesuksesannya. Kedua sistem ini diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *Total Quality Management* dalam pilar kepemimpinan, komitmen, organisasi, proses dan produk PT. Perkebunan Nusantara III serta pengaruh penerapan *Total Quality Management* dan *Competency Level Index* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penerapan *Total Quality Management* dan *Competency Level Index* secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah *Competency Level Index*. Persamaan garis regresi yang diperoleh adalah  $Y = 13.073 + 0.004 X_1 + 0.827 X_2 + e$ .

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan – Sumatera Utara adalah variabel CLI dimana nilai koefisien regresinya ( $\beta$ ) sebesar 0.827. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel CLI merupakan variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan – Sumatera Utara



## KATA PENGANTAR

Puji Tuhan akhirnya saya dapat menyelesaikan tugas akhir program magister ini setelah melalui bimbingan semua pihak. Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Agribisnis pada Program Studi Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* dan *Competency Level Index* terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero ). Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi masukan berharga bagi para praktisi sebagai solusi dalam kasus-kasus bisnis maupun penentuan strategi manajemen terbaik yang dapat diterapkan di perusahaan untuk peningkatan kinerja dan *sustainability* perusahaan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaan tulisan ini dalam waktu mendatang.

Ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. H.A. Ya'kub Matondang, MA.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Agribisnis, Ir. E. Harso Kardhinata, M.Sc.
4. Dr. Elisabeth Siahaan, SE, MEd dosen pembimbing I yang telah berkenan menyisihkan waktu-waktu sibuknya untuk membantu dan membimbing dalam penyelesaian tugas akhir program studi magister ini.

5. Ir. Abdul Rahman, MS dosen pembimbing II yang juga telah berkenan berbagi pengetahuan dalam proses bimbingan untuk penyelesaian tugas akhir ini.
6. Bapak dan Ibu dosen staff pengajar Magister Agribisnis Universitas Medan Area.
7. Ir. H. Sofyan Gani Ritonga, MM. Sebagai Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan PTPN III yang telah mengizinkan dan membantu saya dalam melaksanakan penelitian.
8. Keluarga khususnya istri Gusti Koni br Pakpahan dan anak-anak Tabitha br Silalahi dan Naomi br Silalahi yang telah banyak memberikan dorongan dan semangat selama mengikuti studi Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.
9. Semua penulis buku, makalah, jurnal dan bahan literatur lainnya yang telah dikutip dalam penelitian ini.
10. Civitas Akademika Program Pascasarjana Magister Agribisnis Universitas Medan Area yang telah membantu dan mendukung penulis selama menjalani studi di Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
11. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan sehingga selesainya penyusunan tesis ini.



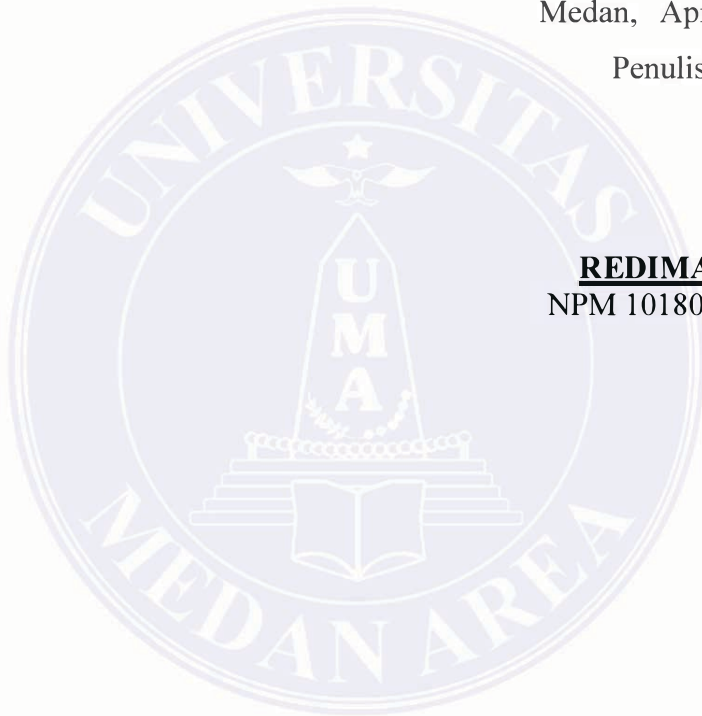
Akhirnya, penulis berharap semoga laporan hasil penelitian ini dapat member makna bagi pengembangan pengetahuan khususnya terkait tentang penerapan *Total Quality Management*. Seiring dengan itu, penulis membuka diri atas masukan-masukan berharga dari pembaca untuk penyempurnaan tugas akhir program magister ini.

Medan, April 2012

Penulis,

**REDIMAN**

NPM 101802010





## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                            | i       |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....                      | ii      |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                  | iii     |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                           | v       |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                               | viii    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                             | xii     |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                            | xiii    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                          | xiv     |
| <br>  |         |
| <b>I. PENDAHULUAN</b>                                 |         |
| 1.1. Latar Belakang.....                              | 1       |
| 1.2. Perumusan Masalah.....                           | 6       |
| 1.3. Tujuan Penelitian.....                           | 6       |
| 1.4. Manfaat Penelitian.....                          | 7       |
| 1.5. Kerangka Pemikiran.....                          | 7       |
| <br>  |         |
| <b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>                           |         |
| 2.1. Total Quality Management.....                    | 10      |
| 2.2. Konsep Total Quality Management.....             | 12      |
| 2.3. Pelaksanaan Konsep Total Quality Management..... | 16      |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 2.4. | Kinerja.....   | 18 |
| 2.5. | Level Kompetensi.....  | 23 |
| 2.6. | Pengaruh Penerapan TQM dan CLI terhadap Kinerja Karyawan PTPN III<br>( Persero ) ..... | 27 |
| 2.7. | Hasil Penelitian Terdahulu.....  | 29 |
| 2.8. | Hipotesis Penelitian.....  | 30 |

### III. METODE PENELITIAN

|          |                                       |    |
|----------|---------------------------------------|----|
| 3.1.     | Lokasi Penelitian.. ..                | 31 |
| 3.2.     | Populasi dan Teknik Sampling.....     | 32 |
| 3.3.     | Instrumen Penelitian.....             | 35 |
| 3.3.1.   | Data Primer.....                      | 35 |
| 3.3.1.1  | Uji Validitas.....                    | 35 |
| 3.3.1.2. | Uji Reabilitas.....                   | 36 |
| 3.3.2.   | Data Sekunder.....                    | 37 |
| 3.4.     | Prosedur Pengumpulan Data.....        | 39 |
| 3.4.1.   | Competency Level Index.....           | 39 |
| 3.4.2.   | Total Quality Management.....         | 44 |
| 3.4.3.   | Hasil Penilaian Kinerja Karyawan..... | 45 |
| 3.5.     | Metode Analisis Data.....             | 49 |
| 3.5.1.   | Uji Asumsi Klasik.....                | 49 |
| 3.5.1.1  | Multikolinieritas.....                | 49 |

|         |                                 |    |
|---------|---------------------------------|----|
| 3.5.1.2 | Heteroskedastisitas.....        | 50 |
| 3.5.2.  | Persamaan Regresi Berganda..... | 51 |
| 3.6.    | Pengujian Hipotesis.....        | 51 |
| 3.6.1.  | Uji Simultan.....               | 52 |
| 3.6.2.  | Uji Parsial.....                | 53 |

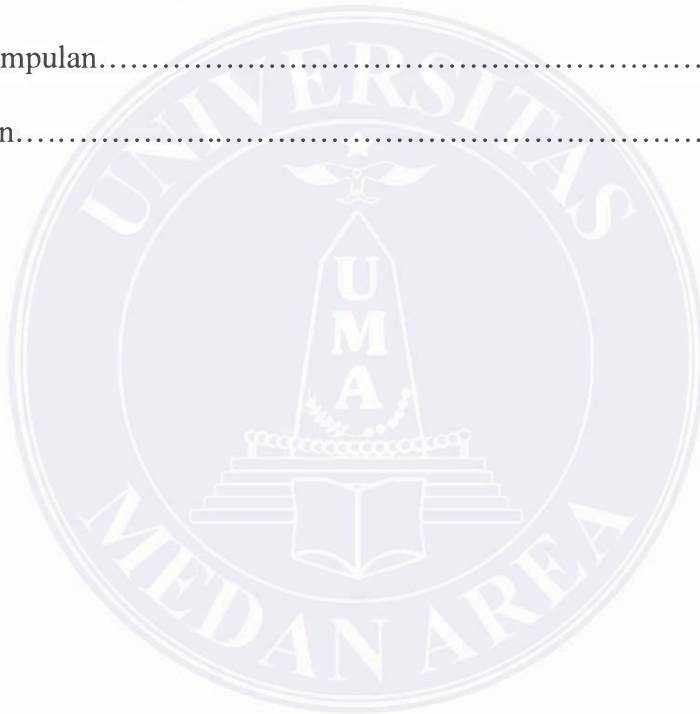
#### **IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 4.1.     | Gambaran Umum Perusahaan.....              | 55 |
| 4.2.     | Analisis Validitas dan Reabilitas.....     | 58 |
| 4.2.1.   | Uji Validitas.....                         | 58 |
| 4.2.2.   | Uji Reabilitas.....                        | 59 |
| 4.3.     | Analisis Data.....                         | 60 |
| 4.3.1.   | Uji Asumsi Klasik.....                     | 60 |
| 4.3.1.1. | Uji Multikolinieritas.....                 | 60 |
| 4.3.1.2. | Uji Heteroskedastisitas.....               | 61 |
| 4.3.2.   | Analisis Regresi Linier Berganda.....      | 63 |
| 4.4.     | Pengujian Hipotesis.....                   | 65 |
| 4.4.2.   | Uji F.....                                 | 65 |
| 4.4.2.   | Uji t.....                                 | 66 |
| 4.5.     | Pembahasan.....                            | 67 |
| 4.5.1.   | Penerapan TQM pada PTPN III (Persero)..... | 67 |
| 4.5.1.1. | Pelaksanaan TQM Pilar Organisasi.....      | 69 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 4.5.1.2. | Pelaksanaan TQM Pilar Kepemimpinan.....                      | 71 |
| 4.5.1.3. | Pelaksanaan TQM Pilar Komitmen.....                          | 72 |
| 4.5.1.4. | Pelaksanaan TQM Pilar Proses.....                            | 74 |
| 4.5.1.5  | Pelaksanaan TQM Pilar Produk.....                            | 76 |
| 4.5.2.   | Pengaruh Penerapan TQM dan CLI terhadap Kinerja Karyawan.... | 77 |

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

|      |                 |    |
|------|-----------------|----|
| 5.1. | Kesimpulan..... | 79 |
| 5.2. | Saran.....      | 80 |



**DAFTAR TABEL**

|   | Halaman |
|---|---------|
| Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PTPN III ( Persero ).....                       | 32      |
| Tabel 3.2 Tabel Sampel Penelitian.....                                    | 34      |
| Tabel 3.3 Instrumen Penelitian.....                                       | 38      |
| Tabel 3.4 Penjelasan Indikator Kompetensi Inti “Information Seeking”..... | 41      |
| Tabel 4.1 Uji Validitas Instrumen.....                                    | 59      |
| Tabel 4.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....                                 | 60      |
| Tabel 4.3 Hasil Pengujian Multikolinieritas.....                          | 61      |
| Tabel 4.4 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....        | 64      |
| Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji F Untuk Persamaan Kinerja Karyawan.....      | 65      |

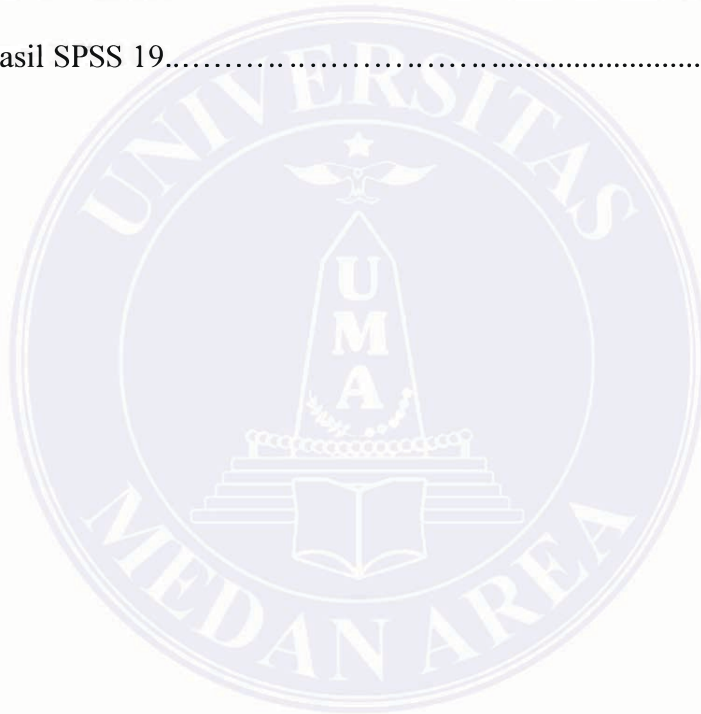
**DAFTAR GAMBAR**

|   | Halaman |
|---|---------|
| Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian..... | 8       |
| Gambar 2.1 Bagan Hipotesis Penelitian.....          | 30      |
| Gambar 4.1 Diagram Pencar Residual.....             | 62      |



**DAFTAR LAMPIRAN**

|                                 | <b>Halaman</b> |
|---------------------------------|----------------|
| Lampiran 1 Data Penelitian..... | xv             |
| Lampiran 2 Hasil SPSS 19.....   | xvi            |
| Lampiran 3 Hasil SPSS 19.....   | xvii           |
| Lampiran 4 Hasil SPSS 19.....   | xviii          |





# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Ketatnya persaingan bisnis karena tuntutan pasar yang semakin kritis, bisnis yang tidak lagi mengenal batas negara, dan ancaman baik dari produsen sejenis maupun produsen substitusi, menuntut respon yang tepat dari para pelaku bisnis sebagai pengelola perusahaan. Hal ini memaksa perusahaan untuk memelihara *market value* dan kinerja yang kompetitif untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Salah satu faktor yang mempengaruhi *market value* dan kinerja perusahaan adalah *Human Capital* (modal sumber daya manusia).

Untuk mendukung strategi usaha berupa Visi dan Misi Perusahaan yang tertuang dalam *Key Performance Indicator* (KPI) yang merupakan *market value* dan kinerja Karyawan perlu dipersiapkan karyawan yang sesuai dengan kompetensi utama yang meliputi *skill mix*, *portofolio* karyawan dan budaya Perusahaan. *Skill mix* adalah gabungan keahlian dari *human capital* dilihat dari tingkat kinerja (*performance*) dan potensinya. *Portofolio* karyawan merupakan komposisi totalitas kekuatan human capital perusahaan, meliputi karyawan profesional yang konseptual, manajerial, teknis dan klerikal. Budaya Perusahaan adalah budaya yang dapat dibagi menjadi *entrepreneur* (inovasi tinggi), konsentrasi pada produksi, persaingan dan atau *cost control*. Tidak mengherankan jika saat ini, banyak perusahaan yang melaksanakan

transformasi dalam strategi pengelolaan sumber daya manusianya agar mereka dapat berkontribusi maksimal bagi peningkatan kinerja Perusahaan.

Kinerja (*Performance*) perusahaan tidak terlepas dari kinerja (*performance*) SDM secara individual sebagai tenaga kerja yang menghasilkan output produk atau jasa. Kinerja yang optimal, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, akan dihasilkan dari SDM yang memiliki motivasi kerja tinggi dan dibarengi dengan kompetensi yang memadai. Hal yang sama dinyatakan dalam (Dimension ADD,2006) bahwa dua aspek penting yang perlu dipelihara agar SDM sebagai *Human Capital* berkontribusi maksimal bagi perusahaan adalah motivasi dan kompetensi.

Kekuatan eksternal yang mendorong diperlukannya transformasi bisnis berasal dari luar organisasi. Faktor yang membawa dampak global dan menyangkut esensi bisnis yang digeluti perusahaan serta proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Ada empat kekuatan eksternal utama yaitu karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar dan tekanan sosial dan politik.

Dewasa ini semakin banyak perusahaan manufaktur dan jasa yang memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan produktifitas dan daya saingnya. Misalnya Pemanfaatan kembali limbah Pabrik Kelapa Sawit menjadi Pakan ternak dan energi terbarukan serta penerapan otomatisasi kantor yang menggunakan sistem komputerisasi dan *on line*.

Faktor yang paling kuat pengaruhnya dalam transformasi bisnis adalah perubahan preferensi konsumen. Semakin hari konsumen semakin terdidik, dalam artinya mereka semakin memahami segala sesuatu yang menyangkut kebutuhan dan

## DAFTAR PUSTAKA

- Berger, A.Lance & Berger R. Dorothy. 2007. *The Handbook of Best Practices on Talent Management*. Jakarta. Penerbit PPM
- Chairani&Lestari.2007 dalam penelitiannya yang berjudul : “*Pengaruh Total Quality Mangement terhadap Kinerja Perusahaan*”
- Creech, B. 1996. **Lima Pilar Manajemen Mutu Terpadu**. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Dubois, D. David & Rothwell, J. William. 2004. *Competency Based Human Resource Management*. California. Davies – Black Publishing,
- Dimension-ADD. 2006. **Competency Based Human Resource Management**. Jakarta. Dimension – ADD.
- Iswanto, Yun. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Universitas Terbuka
- Jonathan Sarwono, *IBM SPSS Statistics 19 Cara Operasi, Prosedur Analisis Data dan Interpretasi*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo.
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta. Selemba Empat
- Mulyadi. 2001. *Total Quality Management*. Penerbit Aditya Media. Yogyakarta.
- Noor Fuad & Gofur Ahmad.2007. *Integrated Human Resources Development*. Penerbit PT. Grasindo. Jakarta.
- Suliyanto, SE.Msi. *Metode Riset Bisnis*, penerbit Andi Yogyakarta.

- Sugiyono, 2009. *Statistika untuk Penelitian*, penerbit CV. Alfabeta.
- Supomo, B dan Nur Indriantoro. 1998. *Pengaruh Struktur dan Kultur Organisasional Terhadap Keefektifan Anggota Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Indonesia*. Kelola. Volume 17 no 18.
- Suhartini.2007 dalam penelitiannya yang berjudul : “*Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating pada PT. Pertamina ( Persero ) UPMS V Surabaya*”
- Singarimbun, M dan Effendi. 1995. **Metode Penelitian Survey**. Lembaga Penelitian Pendidikan dan Penerangan Ekonomi dan Sosial. Jakarta.
- Tjiptono, F, dan Diana, A. 2001. **Total Quality Management**. Penerbit Andi Offset. Yogyakarta.
- Tim Competency LPP.2006. *Job Competency Profile PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero )*. Yogyakarta. Lembaga Pendidikan Perkebunan
- Tim Competency LPP.2006. *Soft Competency Dictionary PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero )*. Yogyakarta. Lembaga Pendidikan Perkebunan
- Tim Competency LPP.2006. *Hard Competency Dictionary PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero )*. Yogyakarta. Lembaga Pendidikan Perkebunan