

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAAN KERJA SEBAGAI MEDIASI PADA PT. SENATOR INTERNASIONAL INDONESIA**

**Vera Sylvia Saragi Sitio**  
*Dosen Manajemen Unsurya*  
vera.sssitio@gmail.com

***Abstract***

*There are various efforts need to be made by the company in dealing with its competitors. One of the efforts made is to prepare resources that have competence and quality so as to improve employee performance. Total Quality Management (TQM) is a concept of maximizing organizational competitiveness through continuous improvement. This study aims to determine the effect of Total Quality Management on performance through job satisfaction as a mediating variable. The population is 69 people. This study used a purposive sampling technique of 47 people. The analysis technique used is descriptive path (Path Analysis) SPSS computer program version 24 for Mac. The results of this study indicate there is an effect of TQM on employee performance mediated by job satisfaction with a magnitude of influence of 89.2%. The path analysis results show that the direct effect of TQM on employee performance is smaller than the indirect effect of TQM on employee performance through job satisfaction*

***Keywords: Total Quality Management, Job Satisfaction, Employee Performance***

**PENDAHULUAN**

Dalam menghadapi tantangan perubahan global akibat teknologi dan kebutuhan manusia yang kian bervariasi sehingga setiap perubahan harus mampu bersaing dengan perusahaan yang sejenis. Perusahaan yang berjasa dalam memenuhi kebutuhan manusia tersebut adalah perusahaan logistic. Melalui perusahaan logistik, maka proses distribusi barang-barang yang dibutuhkan oleh manusia dapat terdistribusikan dengan cepat.

PT Senator International Indonesia adalah sebuah perusahaan jasa pengiriman barang yang melayani pengiriman barang baik didalam dan luar negeri melalui darat, laut maupun udara. Namun, dewasa ini telah banyak perusahaan pengiriman barang yang beroperasi di Indonesia diantara DHL,

Federal Expres (Fedex), TNT Post, dan UPS yang melayani jasa pengiriman luar negeri sebagai pesaing dari PT. Senator Indonesia. Sedangkan pesaing didalam negeri diantaranya TIKI, JNE, J&T, SiCepat serta PT. POS Indonesia.

Berbagai upaya perlu dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi para pesaingnya. Salah satu upaya yang dilakukan adalah mempersiapkan sumber daya yang memiliki kompetensi dan kualitas. Karyawan yang memiliki kompetensi serta kualitas yang baik, diharapkan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Oleh karenanya, organisasi dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien dan

dapat meningkatkan kinerja karyawan. (Sitio, Vera 2018)

Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari karyawan dan manajemen. Pengukuran kinerja karyawan merupakan suatu sistem yang mengevaluasi untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan organisasi. Sehingga diperlukan suatu sistem penyaluran yang tepat untuk ditetapkan pada setiap perusahaan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan porsi yang tepat.

Penerapan *Total Quality Management* (TQM) yang dilakukan secara terarah diharapkan dapat membantu dalam peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan (Poernomo, 2006). Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan-tindakan yang dapat diambil dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. (Ismunawan, 2010). Penerapan TQM yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan konsep memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus menerus atas mutu produk, orang, barang atas jasa, manajemen, proses dan lingkungannya dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Ada sebelas unsur- unsur kunci mutu total yaitu : didasarkan pada strategi, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap mutu, pendekatan ilmiah, komitmen jangka Panjang, kerja

kelompok, peningkatan sistem terus-menerus, pendidikan dan pelatihan, kebebasan melalui kontrol, kesatuan tujuan, keterlibatan dan pemberian wewenang kepada karyawan ( Goetsch dan Devis, 2002).

Kerjasama tim merupakan hubungan yang dijalin antar karyawan, pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya. Adanya tim yang solid, maka penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik dan efektif sesuai dengan standar yang ditetapkan. (Sari, dkk., 2018)

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan TQM dimana dapat meningkatkan keputusan dalam rencana dan perbaikan yang efektif serta meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan karyawan dalam pelaksanaannya. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan dilakukan secara proposional dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi sehingga membentuk kerjasama tim yang dapat mempermudah dalam menjalankan dan mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan sehingga dapat meningkatkan semua aspek mutu kualitas yang semakin baik. (Alhudri, dan Meyzi, 2015)

Pelatihan merupakan faktor yang fundamental. Karyawan didorong untuk belajar dan terus belajar yang mana merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Melalui

belajar setiap orang dalam meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan apabila sudah sesuai dengan materi training dengan proses kerja yang ada didalam perusahaan, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan (Laiya, dkk., 2018).

Kepuasan kerja dipandang sebagai rute potensi untuk pencapaian kinerja yang tinggi (Wright, et al, 2003) dan sebagai mediator potensial dalam rantai hipotesis dari praktik manajemen kinerja (Purcell dan Kinnie, 2007). Praktik TQM berdampak penting terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. Semakin baik penerapan TQM yang dijalankan oleh perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga di butuhkan perbaikan atas implementasi TQM. (Sari, 2018)

PT Senator Internasional Indonesia sudah menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Namun, perusahaan belum maksimal dalam menerapkan metode dimana karyawan dituntut untuk mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari kurangnya komitmen karyawan dalam melakukan pekerjaan, kurangnya rasa tanggung jawab, tidak tepat waktu dalam melaksanakan tugas. Disamping itu, ada beberapa ditemukan karyawan yang memiliki latar belakang

pendidikan yang tidak sesuai dengan pekerjaan.

Berdasarkan uraian diatas bahwa praktik TQM pada dasarnya dapat memberikan dampak kepada kepuasan dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada PT. Senator Internasional Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Karwayan

Rivai (2009) mengungkapkan, kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja merupakan suatu pengukuran prestasi kerja dari para karyawan dan manajemen perusahaan. Diperlukan suatu sistem pengukuran yang tepat untuk dapat diterapkan dalam setiap perusahaan sehingga penilaian kinerja manajemen dilakukan dalam porsi yang tepat (Prabowo, 2012). Semakin meningkatnya TQM maka akan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli maka dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang yang merupakan perilaku nyata

setiap orang dalam melaksanakannya perannya didalam perusahaan yang diwujudkan dalam prestasi kerja.

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

*“In terms of humans resources, Total Quality Management (TQM) stresses the use of team building and team efforts and employee involvement is mandatory.”* Dalam *Total Quality Management (TQM)* ditegaskan bahwa kegunaan pengembangan dan usaha dengan tim kerja serta keterlibatan karyawan sangatlah penting (Chiarini 2013). Rivai (2009:62) mengatakan definisi *Total Quality Management (TQM)* adalah konsep yang memerlukan komitmen dan keterlibatan pihak manajemen dan seluruh pengelola perusahaan untuk memenuhi keinginan atau kepuasan pelanggan secara konsisten.

Terdapat sebelas element penting yang membedakan *Total Quality Management (TQM)* dengan metode lain yang dikembangkan oleh (Goetsch dan Davis, 2014) yaitu : (1) strategi dasar, (2) fokus pelanggan, (3) obsesi terhadap kualitas, (4) pendekatan ilmiah, (5) komitmen jangka panjang, (6) kerjasama tim, (7) perbaikan sistem secara berkesinambungan, (8) pendidikan dan pelatihan, (9) kebebasan berkendali, (10) keterlibatan dan (11) pemberdayaan karyawan.

### **Kerjasama Tim**

West (2012: 28) bahwa kerja sama tim adalah kelompok yang relatif kecil yang bekerja pada pekerjaan yang jelas, tugas yang

menantang yang paling efisien diselesaikan oleh kelompok kerja bersama-sama dibandingkan individu yang bekerja sendiri atau secara kelompok untuk memenuhi tujuan tim. Menurut Robbins dan Judge (2008: 406), kerjasama tim adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.

Dimensi dari kerjasama tim sebagai berikut : (1) Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerja sama yang baik, (2) Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerja sama., (3) Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan atau kekompakan masing-masing anggota tim secara maksimal.

### **Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan**

Yulk (2010) menyatakan pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri. menurut Mulyadi (2007) menyatakan bahwa pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan. Dimensi keterlibatan dan pemberdayaan karyawan sebagai berikut : (1) *participative management*, (2)

*representative participation, (3) Quality circles, (4) employee stock ownership plans.*

**Pelatihan**

Menurut Sedarmayanti (2009), Pelatihan adalah sebagai sarana yang ditunjukkan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu. Pelatihan adalah proses pembelajaran keterampilan dasar yang dibutuhkan oleh karyawan baru untuk melaksanakan pekerjaan (Dessler 2010). Menurut (Mangkunegara, 2013) indikator pelatihan sebagai berikut: (1) jenis pelatihan, (2) tujuan pelatihan, (3) materi, (4) metode yang digunakan, (5) kualifikasi peserta, (6) kualifikasi pelatih, (7) waktu (banyaknya sesi).

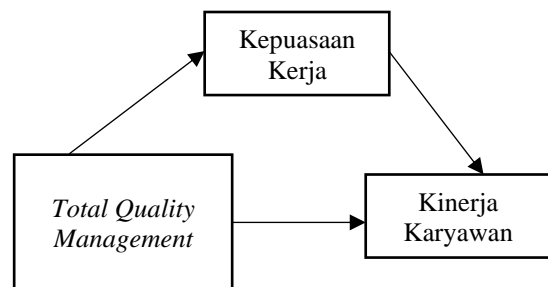
**Kepuasan Kerja**

Suwarno dan Donni Juni Priansa (2011), Kepuasan kerja adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Pemahaman serupa juga dikemukakan oleh Wibowo (2011) yaitu “kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesama pekerja. Oleh karenanya,

dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja.

**Kerangka Pemikiran**

Adapun kerangka penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

**Hipotesis**

Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 :Terdapat Pengaruh *Total Quality Manajement* (TQM) dengan kepuasan kerja
- H2 : Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan..
- H4 : terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.

**METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Senator International Indonesia yang beralamat di *Secure Building A, 2nd Floor*, Jl. Raya Halim Perdanakusuma 13610 Jakarta. Pemilihan tempat penelitian

ditentukan dengan metode *purposive* yaitu suatu teknik penentuan lokasi penelitian secara sengaja berdasarkan atas pertimbangan-pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013).

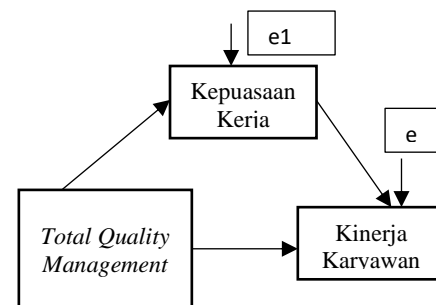
Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT Senator International Indonesia yang berjumlah 69 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013 : 91). Dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Ciri khusus dalam penelitian ini yaitu karyawan PT Senator International Indonesia yang pernah mengikuti pelatihan sebanyak 47 orang.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian untuk mengetahui

peran mediasi variabel kepuasan kerja karyawan pada pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan program komputer SPSS versi 24 for Mac.

Analisis jalur hanya digunakan untuk menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis.



**Gambar 2. Jalur Path**

Notasi *e1* menunjukkan jumlah variance variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan TQM. Sedangkan *e2* menunjukkan jumlah variance variabel kinerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan TQM.

Untuk mencari besarnya *e1* dan *e2* digunakan rumus (Ghozali, 2011) :

$$e1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e2 = \sqrt{1 - R^2}$$

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Karakteristik Responden**

Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja dijelaskan

dalam bentuk tabel distribusi frekuensi responden sebagai berikut:

**Tabel 1. Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Presentase
≤30	23	48,9%
31 – 35	11	23,4%
36 – 40	9	19,1%
≥41	4	8,5%
Jumlah	47	100%

Sumber : Data primer diolah (2019)

Tabel 1 menjelaskan karakteristik responden berdasarkan usia dimana sebagian besar responden berusia ≤ 30 tahun sebanyak 23 orang (48,9%), selanjutnya responden berusia 31 – 35 tahun sebanyak 11 orang (23,4%), responden berusia 36 – 40 tahun sebanyak 9 orang (19,1%), dan paling sedikit responden berusia ≥ 41 tahun sebanyak 4 orang (8,5%).

**Tabel 2. Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Pria	34	72,3%
Wanita	13	27,7%
Jumlah	47	100%

Sumber : Data primer diolah (2019)

Tabel 2 menjelaskan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin pria sebanyak 34 orang (72,3%), dan paling sedikit responden berjenis kelamin wanita sebanyak 13 orang (27,7%). Hal ini dikarenakan karena perusahaan bergerak di bidang logistik, sehingga tenaga kerja yang paling dibutuhkan adalah tenaga kerja pria.

**Tabel 3. Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Presentase
SMU	2	4,3%
Diploma	14	29,8%
S1	18	38,3%
S2	13	27,7%
S3	0	0,0%
Jumlah	47	100%

Sumber : Data primer diolah (2019)

Tabel 3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 18 orang (38,3%), selanjutnya responden berpendidikan Diploma sebanyak 14 orang (29,8%), responden berpendidikan S2 sebanyak 13 orang (27,7%), paling sedikit responden berpendidikan SMU sebanyak 2 orang (4,3%), dan tidak ada responden berpendidikan S3(0%).

**Uji Normalitas**

Uji normalitas adalah sebuah model regresi yang bertujuan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak (Riadi, 2014). Hasil uji normalitas menunjukkan nilai Asymp Sig (2-tailed) sebesar 0,200. Hal ini menunjukkan nilai 0,200 > 0,06 sehingga dapat dikatakan bahwa data terdistribusi secara normal.

**Uji Multikolinearitas**

Uji ini dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan ada korelasi antara variabel independent dimana model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel independent. Jika nilai VIF < 10 dan nilai tolerance > 0,1 maka tidak terjadi multikolinearitas dan sebaliknya.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Total Quality Management</i>	0,65	1,533	Tidak terjadi multikolinearitas
Kepuasan Karyawan	0,65	1,533	Tidak terjadi multikolinearitas

**Hasil Persamaan Regresi**

Hasil persamaan regresi pada maupun secara simultan dapat dilihat pada penelitian ini baik secara parsial maupun tabel 5 di bawah ini :

Tabel 5 Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Z	Nilai R		Nilai t		Nilai F		Koef.		Konstanta
	R	R2	t hit	t tab	F hit	F tab			
X -> Z	0,590	0,348	4,898	2,015			0,738		17,451
Z -> Y	0,944	0,891	19,222	2,015			0,964		2,178
X -> Y	0,541	0,294	4,329	2,015			0,693		19,983
X,Z -> Y	0,944	0,892			181,245	2,82	- 0,29	0,97	2,930

Dimana : Y = Kinerja Karyawan, X = Total Quality Management, Z = Kepuasan Kerja

Persamaan regresi dari tabel diatas:

- $Z = 17,451 + 0,738 X + e$
- $Y = 2,178 + 0,964 Z + e$
- $Y = 19,983 + 0,541X + e$
- $Y = 2,930 - 0,29 X + 0,977 Z + e$

- Total Quality Management* berpengaruh sebesar 29,4 % terhadap kinerja karyawan
- Total Quality Management* berpengaruh sebesar 89,2 % terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasinya.

**Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh atau kontribusi yang diberikan dari masing-masing variabel antara variabel bebas dengan variabel terikat. Berdasarkan tabel 5. Dapat dilihat koefisien determinasi untuk masing-masing variabel:

- Total Quality Management* berpengaruh sebesar 34 % terhadap kepuasan kerja karyawan
- Kepuasan kerja berpengaruh sebesar 89,1 % terhadap kinerja karyawan

**Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel untuk uji secara parsial dan nilai F hitung dengan F tabel untuk uji secara simultan. Sehingga, didalam pengujian hipotesis kriteria yang harus dipenuhi adalah : Jika t hitung > t tabel maka Ha diterima dan sebaliknya. Dan jika F hitung > F tabel maka Ha di terima dan sebaliknya.



Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa:

1. Hipotesis 1 diterima dimana terdapat pengaruh *Total Quality Mangement* (TQM) dengan kepuasan kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung (4,898) > t tabel (2,015) nilai signifikansi 0,000. Hasil ini memenuhi kriteria uji hipotesis
2. Hipotesis 2 diterima dimana terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung (19,222) > t tabel (2,015) nilai signifikansi 0,000. Hasil ini memenuhi kriteria uji hipotesis
3. Hipotesis 3 diterima terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan.. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai t hitung (4,329) > t tabel (2,015) nilai signifikansi 0,000. Hasil ini memenhi kriteria uji hipotesis

4. Hipotesis 4 diterima dimana terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja.. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai F hitung (181,245) > F tabel (2,82) dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini memenuhi kriteria uji hipotesis secara simultan.

**Analisis Jalur Path**

Koefisien jalur path dibuat dengan membuat dua persamaan struktur yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan . Dalam analisis jalur, struktur dibagi menjadi 2 , sehingga dapat menghasilkan 2 persamaan regresi yang dapat dilihat dibawah ini .

Persamaan struktur 1 adalah persamaan hasil regresi Total Quality Management (TQM) terhadap kepuasan kerja karyawan (Tabel 6)

$$1. Z = 17,451 + 0,738 X + e$$

**Tabel 6. Hasil Uji Regresi**

Model	Unstandardized Coefficients		Nilai t		Sig	Nilai R	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R2
Konstanta	17,451	8,021	2,176	2,015	0,03	0,590	0,348
TQM	0,738	0,151	4,898	2,015	0,00		

Persamaan struktur 2 adalah persamaan hasil regresi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja

karyawan dengan mediasi kepuasan kerja karyawan (Tabel 7)

$$2. Y = 2,930 - 0,29 X + 0,977 Z + e$$

**Tabel 7. Hasil Uji Regresi Dengan Variabel Mediasi**

Model	Unstandardized Coefficients		Nilai t		Sig	Nilai R	
	B	Std. Error	t hitung	t tabel		R	R2
Konstanta	2,930	3,546	0,826	2,015	0,413	0,944	0,892
TQM	-0,29	0,079	-0,364	2,015	0,718		
Kepuasan Kerja	0,977	0,063	15,588	2,015	0,00		

Hasil output SPSS memberikan nilai *unstandardized beta* TQM pada persamaan (1) sebesar 0,738 dan signifikan pada 0,00. Nilai tersebut merupakan nilai p2 (nilai path). Pada persamaan (2) nilai unstandardized beta untuk TQM (-0,29) yang merupakan p1 dan kepuasan kerja (0,977) yang merupakan p3.

Sedangkan untuk menghitung nilai e1 dan e2 dapat menggunakan rumus dibawah ini:

$$e1 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,348} = 0,807$$

$$e2 = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,892} = 0,328$$

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa TQM dapat berpengaruh langsung ke kinerja karyawan dan dapat jug berpengaruh tidak langsung . Perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel adalah sebagai berikut:

Pengaruh langsung

*Total Quality Manajement* (TQM) ke kinerja karyawan = p1= - 0.29

Pengaruh tidak langsung

*Total Quality Manajement* (TQM),  
Kepuasan kerja ke kinerja = p2 x p3 =  
0,7210

Total pengaruh= p1 +(p2xp3) = 0,63133

Besarnya pengaruh langsung TQM ke kinerja karyawan lebih kecil daripada pengaruh tidak langsung TQM ke kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pengaruh langsung ditunjukkan oleh nilai p1 yaitu – 0,29. Sedangkan pengaruh tak langsung atau mediasi yang ditunjukkan oleh hasil perkalian koefisien (p2x p3) yaitu sebesar

0.7210. Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan telah banyak memberikan perhatian kepada karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan baik dan meningkatkan kinerja karyawan.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh *Total Quality Manajement* (TQM) terhadap Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap emosional karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan dengan nilai t hitung (4,898) > t tabel (2,015) nilai signifikansi 0,000. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hariarti, 2015) bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang memiliki keeratan hubungan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan TQM telah dilakukan dengan baik oleh perusahaan, dimana perusahaan telah melakukan pemberdayaan karyawan dengan baik, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendorong karyawan untuk melakukan kerjasama tim serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menyatakan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung (19,222) >  $t$  tabel (2,015) nilai signifikansi 0,000. Dengan besaran pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 89,1 %. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Hariarti, 2015) dimana kepuasan kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang cukup erat serta menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan telah memperhatikan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan insentif, tunjangan, jaminan serta fasilitas yang mendukung pekerjaan karyawan dapat terselesaikan dengan baik.

### **Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $t$  hitung (4,329) >  $t$  tabel (2,015) nilai signifikansi 0,000. Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti yang dilakukan (Sitio, Vera, 2019) menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. TQM adalah pendekatan aktif yang dalam menjalankan organisasi berfokus kepada diri kebutuhan klien .Semakin baik penerapan

TQM menunjukkan bahwa karyawan didalam perusahaan memiliki keterlibatan tinggi dalam pencapaian target kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pelaksanaan penerapan TQM yang berjalan dengan baik akan mampu memberikan dampak positif bagi kinerja karyawan. Karena karyawan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan dan dilibatkan dalam kegiatan perusahaan untuk ikut serta dalam bertanggung jawab dipekerjaannya.

### **Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi**

Pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan dimana nilai  $F$  hitung (181,245) >  $F$  tabel (2,82) dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Ekaviana dan David,2019) menyatakan bahwa TQM dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial. Dalam hal ini perusahaan telah menerapkan implementasi TQM dengan baik sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan juga diperoleh dengan baik.

### **KESIMPULAN**

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan *Total Quality Management* (TQM) dengan kepuasan kerja
2. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja

#### SARAN

Berdasarkan hasil penelitian tersebut diatas diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan kepuasan karyawan serta meningkatkan Total Quality Management karena variabel TQM mempunyai pengaruh dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, dapat diteliti untuk lebih dalam dalma variabel yang mempengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, Said dan Meyzi Hariyanto. 2015. Pengaruh Penerapan Total Quality Manahement (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT . PLN (Persero) Ranting, Bakinang. Jom FISIP. Vol.2,No.2,Oktober 2015.
- Chiarini, Andrea. 2013. Relationships Between Total Quality Management and Six Sigma Inside European Manufacturing Companies: a Dedicated Survey. *Int. J. Productivity and Quality Management, Vol. 11, No. 2, 2013. P 179-194.*
- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta Barat. PT Indeks.
- Ekaviana, Dessy dan David Kaluge. 2019. Kepuasan Kerja Sebagai Moderasi Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif. Vol. 2, No. 1, Juli 2019.*
- Ghozali, Imam. 2011. Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goetsch, David L dan Stanley B Davis. 2002. Pengantar Manajemen Mutu 2. Ed. Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Goetsch, David L dan Stanley B Davis. 2014. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Ismunawam. 2010. Penerapan Penilaian Kinerja dan Sistem Pengukuran. *Jurnal Graduasi. Vol. 24, Hal. 27-29.*
- Hariati, Suspa. 2015. Pengaruh TQM, Kepimpinan dan Disiplin Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai pada Universista Pesantren Tinggo Darul ‘Urul Jombang. *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam, Vol.1, No.1 Juli- Desember 2015.*
- Laiya, Randi Abdul Rizal , Arrazi Hasan Jan dan Jessy Pondang. 2018. Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado. *Jurnal EMBA. Vol. 6, No. 4, September 2018, Hal 2658-2667.*
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung : Refika Aditama.

- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Poernomo, Eddy. 2006. Pengaruh Kreativitas dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Manajaer pada PT. Jesslyn K Cakes Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, Vol. 6, No. 2, Hal. 102-108.
- Prabowo, Arif Sulistiyo, 2012. "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Untung Bersama Sejahtera". Skripsi. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Purcell, J. and Kinnie, N. 2007. HRM and Business Performance, in Boxall, P., Purcell, J. and Wright, R. (Eds.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford, pp. 533–52.
- Riadi, Edi. 2014. *Metode Statistika Parametrik dan Nonparametrik untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Pendidikan*. Tangerang: Pustaka Mandiri.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P., dan Judge , Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Sari, Desy Eka Kartika , Surachman dan Kusuma Ratnawati. 2018. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Bagian Produksi Pabrik Kerta PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol.5, No. 1, Januari 2018, Hal. 11-25.
- Sedarmayanti. 2009. *Dasar-dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran: Suatu Pengantar*. Bandung: Mandar Maju.
- Sitio, Vera Sylvia Saragi . 2018. Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelita Air Service. *Jurnal Of Management and Business Review*. Vol. 15, No. 2, Halaman 196-218.
- Suwarno, Wiji. 2011. *Perpustakaan & Buku: Wacana Penulisan & Penerbitan*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Sugiono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- West, Michel A. 2012. *Effective Teamwork: Practical Lessons From Organizational Research*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., and Moynihan, L.M. 2003. The Impact of HR Practices on The Performance of Business. *Human Resource Management Journal*, 13, pp 21-36.
- Yukl, Gary, 2010. *Leadership in Organization (Kepemimpinan Dalam Organisasi)*. Alih Bahasa Budi Supriyanto, Jakarta: PT Indeks.