

**PENGARUH PENERAPAN *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)  
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MELALUI KINERJA  
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
*HEAD OFFICE* ANGKASA PURA (AP) I PERSERO**

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

**Abstrak**

*Pandemi COVID-19 yang melanda dunia selama dua tahun terakhir ini berdampak kepada menurunnya kegiatan ekonomi diberbagai sector . Salah satunya adalah penerbangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 70 karyawan dengan sampel yang digunakan sebanyak 42 karyawan melalui teknik penentuan sample purposive. Metode penelitian ini adalah metode explanatory dengan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara parsial Total Quality Management (TQM) dan kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan. Hasil dari pengaruh tidak langsung menyatakan bahwa kinerja karyawan tidak sebagai variabel intervening yang mempengaruhi Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja perusahaan.*

**Kata kunci :** *Total Quality Management*, Kinerja Karyawan, Kinerja Perusahaan

**PENDAHULUAN**

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia selama dua tahun terakhir ini berdampak kepada menurunnya kegiatan ekonomi diberbagai sector . Salah satunya adalah penerbangan. PT Angkasa Pura I Persero mengalami penurunan kinerja perusahaan dikarenakan menurunnya aktivitas lalu lintas penerbangan selama pandemic ini.

PT Angkasa Pura I Persero adalah perusahaan yang bergerak di bidang kebandarudaraan sebagai operator dalam melaksanakan kegiatan operasional badar udara dengan keunggulan layanan. Wabah virus COVID – 19 yang melanda saat ini, menenutut perusahaan untuk dapat menggunakan manajemen yang baik. Oleh

karenanya, perusahaan selalu berusaha untuk mempertahankan kinerja dan terus melakukan inovasi serta melakukan perbaikan secara berkesimbangan untuk dapat menganggapi perubahan yang terjadi. Perbaikan secara berkesinambungana dilakukan melalui penerapan manajemen akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan juga dapat mengukur kinerja karyawannya (Suartina, I Wayan, 2019).

Kinerja perusahaan adalah hasil dari fungsi-fungsi manajemen perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Visi dan misi perusahaan selaras dengan tujuan dari strategi bisnis yang diterapkan. Selama COVID-19 berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan di PT Angkasa Pura I

Persero, dimana kinerja perusahaan mengalami penurunan dibandingkan tahun

2019. Penurunan kinerja tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1. dibawah ini

**Tabel 1. Kinerja Perusahaan PT. Angkasa Pura I Persero Tahun 2019 - 2020**

Kinerja	2019	2020
Lalu lintas pesawat	707.2020	432.864
Lalu lintas penumpang	81.533.000	32.711.000
Pendapatan	Rp 9,04 triliun	Rp 3,75 triliun

Sumber: Laporan Tahunan 2020

Oleh karenanya diperlukan sebuah manajemen yang mampu memberikan perbaikan-perbaikan secara berkesinambungan baik perbaikan dari sisi kualitas dan kuantitas pelayanan jasa yang diberikan maupun manajemen sumber daya yang digunakan oleh perusahaan. Salah satu alat yang biasa digunakan untuk manajemen tersebut adalah dengan penerapan *Total Quality Management* (TQM).

Perusahaan dalam menerapkan *Total Quality Management* (TQM) bertujuan untuk memenuhi kepuasan dan harapan pelanggan, tuntutan perubahan lingkungan dan tuntutan perusahaan itu sendiri (Alhudri, 2015). Kepuasan dan harapan pelanggan merupakan kunci sukses keberhasilan perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti PT. Angkasa Pura I Persero.

Penerapan TQM difokuskan pada keterlibatan tenaga kerja sehingga diharapkan mampu menfokuskan diri untuk memenuhi kebutuhan konsumen atau pelanggan serta memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen. Pengelolaan sumber daya manusia

yang baik akan mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Putriama, Arina, & Ekawati, 2013).

Penerapan TQM dilakukan secara terencana dan terarah sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan perlu membuat suatu pengukuran kinerja karyawan yang tepat untuk mengetahui karakteristik dan kualitas kinerja serta mengidentifikasi tindakan – tindakan yang dapat diambil dalam upaya peningkatan kinerja karyawan (Sari, Surachman, & Ratnawati, 2018). Penelitian yang dilakukan oleh (Christanti & Witjaksono, 2019) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan. Penerapan TQM yang baik terbukti pada perusahaan telah memberikan pelatihan kepada karyawan sehingga mampu menentukan standar dari manajemen mutu karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh penerpaan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan?

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapaan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kinerja Karyawan pada PT Angkasa Pura I Persero di Head Office.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan melihat pengetahuan, keterampilan dan profesionalitas karyawan sebagai anggota dalam organisasi. Kinerja perusahaan didefinisikan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dicapai oleh anggota organisasi atau sumber daya manusia yang berkerja dalam menjalan tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing sehingga tercapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Menurut (Rivai, 2005) kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan.

Menurut (Moeheriono, 2012) kinerja perusahaan terbagi menjadi 3 jenis yaitu :

1. Kinerja operasional, kinerja ini berkaitan dengan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi.
2. Kinerja administratif , kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi dimana termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan antara tugas, tanggung jawab serta wewenang anggota organisasi.
3. Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan dengan ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungan dan kemampuan dalam beradaptasi untuk menjalankan visi dan misinya.

### *Total Quality Management* (TQM)

*Total Quality Management* (TQM) adalah suatu cara untuk meningkatkan kinerja secara terus – menerus pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2011). TQM juga didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus- menerus atas produk, jasa, manusia , proses dan lingkungan (Tjiptono, 2003).

Karakteristik TQM terdiri atas 10 karakteristik yang dikembangkan oleh Goetsch dan Davis yaitu : pada pelanggan, obesesi terhadap kualitas, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerjasama tim, perbaikan secara berkesinambungan,

pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan dan adanya keterliatan dan pemberdayaan karyawan.

**Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan bukan hanya hasil melainkan juga proses yang dilakukan untuk mencapai pekerjaan tersebut. Menurut (Mangkunegara, 2012) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Definisi kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2011).

**KERANGKA PEMIKIRAN**

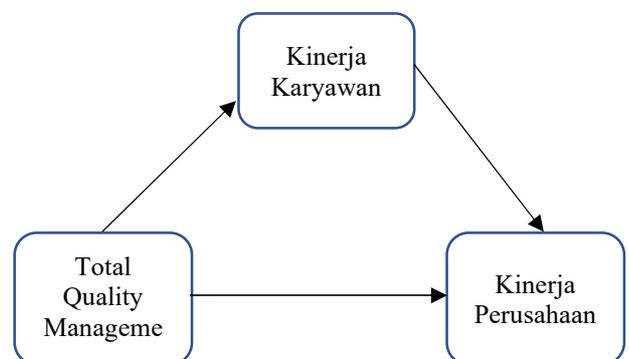
Kinerja perusahaan dapat tercapai melalui peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pengelolaan sumber daya secara tepat dimana utama yang terpenting adalah sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut dapat dilakukan dengan manajemen yang berfokus kepada perbaikan berkesinambungan khususnya kepada pengendalian dan perencanaan pada sumber daya manusia.

*Total Quality Manajemen* adalah suatu manajemen yang berfokus kepada perbaikan yang berkesinambungan berdasarkan pada pelanggan, teknologi, lingkungan serta

sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan (Sari et al., 2018) menyatakan bahwa implementasi praktik TQM berperan penting dalam menciptakan hubungan baik antara para karyawan, sehingga dapat mendorong karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas kinerja.

Menurut (Suartina, I Wayan, 2019) juga mengungkapkan bahwa perbaikan kualitas secara terus menerus akan mendorong peningkatan perilaku produktif karyawan yang berimplikasi kepada kinerja karyawan. Dimana karyawan akan memiliki keterlibatan tunggal dalam pencapaian target kinerja perusahaan. Dengan kata lain apabila kinerja karyawan baik, maka akan kemungkinan besar kinerja perusahaan juga akan baik (Setyawan, 2015)

Berdasarkan uraian diatas mengenai hubungan dan pengaruh dari penerapan *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan pada gambar 1 dibawah ini:



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran**

### HIPOTESIS PENELITIAN

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Terdapat pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan
- H2 : Terdapat pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja karyawan
- H3 : Terdapat pengaruh penerapan Kinerja Karyawan terhadap Kinerja perusahaan
- H4 : Terdapat pengaruh penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Angkasa Pura I persero yang merupakan kantor pusat (Head Office) yang beralamat di Jl Graha Angkasa Pura I, Jalan Kota Baru, Bandar Kemayoran Blok B 12, Kav 2, Kemayoran , Kota Jakarta Pusat.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Penelitian ini *explanatory* merupakan penelitian yang digunakan untuk menjelaskan kedudukan variabel – variabel yang di tentuk serta hubungan dan oengaruh santara satu variabel dengan variabel lain (Sugiyono, 2018). Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dengan bantuan kuisioner sebagai instrument dalam penelitian.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 70 karyawan pada divisi Human Capital dan

General Affair. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *teknik purposive*. *Teknik purposive* adalah peneliti menentukan pengambilan sampel dengan menentapkan ciri – ciri khsuus sesuai dengan tujuan penelitian sehingga dapat diharapkan dapat menjawab tujuan penelitian (Sugiyono, 2013).

Pemilihan responden pada penelitian ini didasarkan pada jumlah karyawan yang telah mendapatkan pelatihan sesuai dengan perbaikan berkesimbangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan yaitu berjumlah sebanyak 42 karyawan.

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan pendekatan analisis *multivariant* dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan menggunakan alat SPSS versi 26.

Metode jalur (*analisis path*) digunakan dalam penelitian ini. Tujuannya untuk mengetahui hubungan sebab akibat, sehingga dapat menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung dari variabel yang diteliti (*Total Quality Management*, kinerja karyawan dan kinerja perusahaan). Metode analisis jalur hanya digunakan pada penelitian dengan tiga variabel atau lebih, tetapi tidak dapat digunakan untuk mengkorfirmasi atau menolak hipotesis.

### HASIL

#### Karakteristik Responden

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin , usia, tingkat pendidikan dan

masa kerja ditunjukkan pada tabel 2 dibawah ini:

**Tabel 2. Hasil Karakteristik Responden**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki- laki	23	55 %
Perempuan	19	45%
Total	42	100 %
Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 tahun	8	19 %
31 – 40 tahun	15	36 %
41 – 50 tahun	11	26 %
>50 tahun	8	19 %
Total	42	100 %
Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMU	11	26 %
Diploma	8	19 %
S1	17	40 %
S2	6	14 %
Total	42	100 %
Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 tahun	9	21 %
6 – 15 tahun	16	38 %
16 -25 tahun	13	31 %
<25 tahun	4	10 %
Total	42	100 %

Sumber : Data primer yang diolah (2020)

Berdasarkan hasil karakteristik responden bahwa jumlah karyawan yang berjenis kelamin laki lebih banyak (45 %) dibandingkan karyawan yang berjenis kelamin wanita yaitu sebesar 55 %. Hal ini dikarenakan dalam jasa industri kebandarudaraan sangat diperlukan karyawan dengan berjenis kelamin laki-laki yang lebih banyak berkerja dilapangan.

Berdasarkan rentang usia, karyawan di PT AP I Persero paling banyak berada di rentang usia 31 – 40 tahun yaitu sebesar (36%). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT AP I Persero masih berada para usia produktif.

Karyawan yang bekerja di Divisi Human Capital dan General Affair pada PT AP I Persero paling banyak memiliki latar

belakang pendidikan sarjana (S1) yaitu sebesar 40 %. Hal ini menunjukkan bahwa pada divisi tersebut membutuhkan latar belakang pendidikan agar dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Masa kerja karyawan yang bekerja di PT AP I persero paling banyak direntang masa kerja 6 – 15 tahun yaitu sebesar 38 %. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja cenderung komitmen dalam bekerja sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan berdampak kepada kinerja perusahaan.

### Uji Instrumen

Uji Instrumen dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan konsistensi dari item pernyataan pada kuisisioner sehingga dapat diketahui seberapa baik indikator dalam mengukur variabelnya. Pengujian instrument

dilakukan dengan dua acara yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas dilakukan untuk mengukur apakah sah atau valid tidaknya suatu item pertanyaan pada kuisioner dengan memenuhi kriteria sebagai berikut. Jika nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel maka item pernyataan pada kuisioner tersebut dinyatakan valid dan sebaliknya. (Sugiyono, 2018). Uji validitas pada penelitian ini dilakukan pada 20 responden, dimana nilai  $r$  tabel nya sebesar (0,44). Berdasarkan hasil uji validitas dinyatakan bahwa semua item pernyataan adalah valid. Dimana nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel (0,44) sehingga tidak ada item pernyataan yang didrop dari kuisioner.

Uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengukur kehandalan apakah item pernyataan pada kuisioner sudah memenuhi kredibilitas *Croanbach Alpha*. Nilai

*Croanbach Alpha*  $>$  0,6 maka dinyatakan item pernyataan pada kuisioner tersebut adalah reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas bahwa semua item pernyataan adalah reliabel karena telah memenuhi kriteria uji yaitu semua item pernyataan memiliki nilai *Croanbach Alpha*  $>$  0.6.

**Uji Persyaratan Analisis**

**Uji Normalitas**

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah suatu set data apakah sudah terdistribusi secara normal atau tidak. Syarat yang dipenuhi untuk uji normalitas adalah nilai *test statistic*  $>$  0,5 dan nilai sig  $<$  0,5 , maka data tersebut terdistribusi normal dan sebaliknya. Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan pendekatan *Kolmogorov Smirnov Test* maka data pada penelitian ini seluruhnya terdistribusi secara normal.

**Tabel 3. Hasil Uji Normalitas**

Uji	Kinerja Perusahaan	Kinerja Karyawan	TQM	Kriteria	Kesimpulan
Test statistik	0,293	0,162	0,126	$>$ 0,05	Terdistribusi normal
Sig	0,000	0,07	0,092	$<$ 0,05	Terdistribusi normal

Sumber : data primer yang diolah, 2021

**Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas adalah Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa data

pada variabel yang diteliti tidak terjadi gejala multikolinearitas. Hasil dari uji tersebut disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Tolerance	Kriteria	VIF	Kriteria	Kesimpulan
Kinerja karyawan	0,639	$>$ 0,10	1,564	$<$ 10	Tidak terjadi gejala multikolinearitas
TQM	0,639	$>$ 0.10	1,563	$>$ 10	Tidak terjadi gejala multikolinearitas

Sumber: data primer yang diolah 2021

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Model I

Pengujian analisis regresi dengan variabel intervening menghasilkan 2 model regresi. Pengujian untuk model regresi I adalah dengan persamaan sebagai berikut :

$$Z = a + p_1X_1 + e_1$$

$$Z = 27,960 + 0,601X_1 + e_1$$

Keterangan

$Z$  = kinerja karyawan,  $X_1$  = *Total Quality Management*

Hasil dari persamaan tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai 27,960 adalah nilai konstanta dari persamaan regresi model I. Hal ini menunjukkan bahwa apabila TQM sebesar 0 maka kinerja karyawan sebesar 27,960
2. Nilai 0,601 menyatakan bahwa setiap peningkatan TQM sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,601

### Hasil Uji t (Parsial)

Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai t hitung (4,750) > t tabel (2,019) dengan nilai sig (0,00) < 0,05. Hal ini dapat dinyatakan bahwa variabel TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Koefisien Determinasi

Hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R square ( $R^2$ ) sebesar (0,361) atau setara dengan 36,1 %. Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel TQM mempengaruhi variabel kinerja karyawan

sebesar 36, 1% dan sisanya lain yang tidak dibahas didalam model.

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Model II

Persamaan regresi linear berganda model II dapat dilihat sebagai berikut:

$$Y = a + p_1X_1 + p_2Z + e_2$$

$$Y = 11,892 - 0,322 X_1 + 0,999 Z + e_2$$

Keterangan :

$Y$  = kinerja perusahaan ,  $Z$  = kinerja karyawan ,  $X$  = *Total Quality Management*

Berdasarkan persamaan model II regresi diatas, maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai 11,892 adalah nilai konstanta yang menunjukkan bahwa apabila TQM dan kinerja karyawan sebesar 0 maka kinerja perusahaan akan sebesar 11,892.
2. Nilai - 0,322 adalah nilai koefisien dari variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa apabila kinerja karyawan menurun sebesar 1 satuan, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,322.
3. Nilai 0,999 adalah nilai koefisien dari variabel TQM. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa apabila TQM naik 1 satuan, maka akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 0,999.

### Hasil Uji t (Uji Parsial )

Hasi uji t secara persial untuk persamaan regresi model II menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif TQM terhadap kinerja perusahaan dan signifikan

dimana nilai t hitung (9,335) > t tabel (2,019) dengan nilai sig (0,000) < 0,05.

Hasil uji t secara parsial untuk variabel kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

negatif dan signifikan dimana nilai t hitung (3,010) > t tabel (2,019) dengan nilai sig 0,005 < 0,005.

Hasil tersebut dapat dilihat dari tabel di bawah ini :

**Tabel 5. Hasil Uji Regresi Model II**

Variabel	t hitung	t tabel	sig	kriteria	kesimpulan
Kinerja karyawan	- 3, 010	>1,68	0,005	<0,05	Berpengaruh negatif dan signifikan
TQM	9,335	>1,68	0,000	<0,05	Berpengaruh positif dan signifikan

Sumber : data primer yang diolah 2021

**Hasil Uji F (Simultan )**

Berdasarkan hasil uji F secara simultan, maka diperoleh nilai F hitung (22,562) > F tabel (1,68) dengan nilai sig (0,000) > 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan antara variabel kinerja karyawan dan TQM terhadap kinerja karyawan.

Nilai dari koefisien determinasi bahwa nilai R square (0,715) atau setara dengan 71, 5 %, artinya model dalam regresi dapat dijelaskan dipengaruhi oleh variabel TQM dan kinerja karyawan sebesar 71,5 %, sisanya variabel lain yang tidak dibahas didalam model .

**Analisis Jalur Path**

Hasil uji analisis jalur dapat dilihat pada tabel hasil uji regresi linear berganda pada model I dan Model II di bawah ini :

**Nilai Koefisien Determinasi (R2)**

**Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Model I**

Model I	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	Nilai R		t	sig
			R	R <sup>2</sup>		
Konstanta	27,960		0,601	0,361	2,020	0,050
TQM	0,749	0,601			4,750	0,000
Model II	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	Nilai R		t	Sig.
			R	R <sup>2</sup>		
Konstanta	11,892		0,845	0,71	1,230	0,226
Kinerja Karyawan	-0,317	-0,322			-3,010	0,005
TQM	1,224	0,999			9,335	0,000

Sumber :data primer yang diolah 2021

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda Model I dan Model II maka terdapat dihitung pengaruh total yang diperoleh dari penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung. Hasil Analisa

pengaruh total dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 6. Tabel Pengaruh Total dari TQM (X) ke Kinerja Perusahaan (Y) melalui Kinerja Karyawan (Z)**

Pengaruh langsung dari X ke Y	0,61
Pengaruh tidak langsung dari X ke Y melalui Z = 0,322 x 0,999	0,3216
Pengaruh total	0,9316

Sumber : data primer yang diolah 2021

Berdasarkan hasil uji diatas, dapat ditunjukkan bahwa nilai dari pengaruh tidak langsung TQM terhadap kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan yaitu sebesar  $0,3216 <$  pengaruh langsung TQM terhadap kinerja perusahaan yaitu sebesar 0,61. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak berperan sebagai variabel intervening antara TQM dengan kinerja perusahaan.

Dalam menganalisis sebuah analisis jalur perlu diketahui nilai dari koefisien antar variabel independent dengan variabel dependet serta nilai *residual/ error* dari masing-masing persamaan model regresi linear berganda. Tabel dibawah ini menunjukkan hasil output SPSS memberikan nilai sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Analisis Jalur**

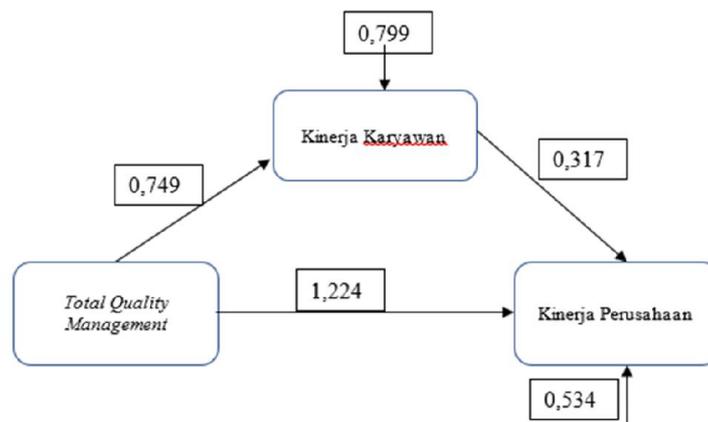
Nilai	Koefisien
p1	0,749
p2	0,317
p3	1,224
e1	$\sqrt{(1 - R_1^2)} = \sqrt{(1 - 0,361)} = 0,799$
e2	$\sqrt{(1 - R_2^2)} = \sqrt{(1 - 0,715)} = 0,534$
Koefisien determinasi total	$R^2_m = 1 - [(pe_1)^2 + (pe_2)^2] = 1 - [(0,799^2 + 0,534^2)] = 0,6384$ $\times 0,2851 = 0,818$

Keterangan:

notasi e<sub>1</sub> : menunjukkan jumlah variance variabel kinerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh *Total Quality Management (TQM)*,

notasi e<sub>2</sub> : menunjukkan jumlah variance kinerja perusahaan yang tidak dijelaskan oleh variabel *Total Quality Management (TQM)* dan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tabel diatas, maka gambar analisis jalur path ditunjukkan pada gambar di bawah ini



**Gambar 2. Analisis Jalur Path**

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan**

*Total Quality Management* (TQM) adalah suatu konsep yang digunakan untuk mempertahankan keunggulan bersaing suatu perusahaan dengan cara perbaikan berkesinambungan dalam semua fungsi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan hasil hipotesis 1 diterima dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja karyawan. Hasil uji statistik yang diperoleh dimana nilai  $t$  hitung  $(4,750) > t$  tabel  $(2,109)$  dengan nilai sig  $(0,00) < 0,05$ .

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sari et al., 2018) bahwa praktik TQM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan salah satu aspek yang dinilai cukup penting didalam pencapaian kinerja karyawan melalui perbaikan berkesinambungan adalah kerjasama tim. Penelitian yang dilakukan (Christanti & Witjaksono, 2019) mengungkapkan bahwa penerapan TQM yang baik dengan memberikan pelatihan kepada karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan .

### **Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan**

*Total Quality Management* (TQM) membantu perusahaan dalam menjadi komitmen dan menfokuskan diri kepada pelanggan serta perbaikan sumber daya manusia yang berkesinambung sehingga

dapat bersaing dengan perusahaan lain dan tercapainya tujuan perusahaan.

Pada dasarnya praktik TQM dirancang untuk perbaikan manajemen terpadu untuk dapat memuaskan kebutuhan pelanggan sehingga dapat menfokuskan kepada sumber daya organisasi pada peningkatan kualitas dari sebuah perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan (Muttaqin & Dharmayanti, 2017)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan TQM terhadap kinerja perusahaan, dengan nilai nilai  $t$  hitung  $(9,335) > t$  tabel  $(2,019)$  dengan nilai sig  $(0,000) < 0,05$ .

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Suartina, I Wayan, 2019) menyatakan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana melalui penerapan TQM perusahaan dalam beradaptasi terhadap perubahan ekonomi global sehingga kinerja perusahaan yang baik akan menentukan kelangsungan perusahaan tersebut.

### **Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Kinerja karyawan berkaitan dengan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan tujuan organisasi sedangkan kinerja perusahaan adalah hasil yang dicapai oleh perusahaan dimana mencerminkan keberhasilan perusahaan didalam menghadapi perubahan global, persaingan dan memanfaatkan segala potensi sumber daya yang ada.

Berdasarkan hasil penelitian menyatakan bahwa hipotesis 3 diterima dimana kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil analisis statistik t hitung  $(3,010) > t$  tabel  $(2,019)$  dengan nilai sig  $0,005 < 0,005$ . Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja karyawan dengan kinerja perusahaan adalah timbal balik. Artinya apabila kinerja karyawan di PT AP I menurun, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan .

PT Angkasa Pura I bergerak dibidang kebandar udaraan, sehingga banyak yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya adalah pangsa pasar, proses inovasi, proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sehingga walaupun kinerja karyawan menurun tidak akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Khususnya ditengah wabah COVID -19 yang melanda, menurunnya kinerja karyawan tidak berdampak kepada kinerja perusahaan karena perusahaan akan terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Apabila perusahaan mampu beradaptasi terhadap perusahaan lingkungan, melakukan efisiensi biaya serta focus kepada target pasar. Maka walaupun kinerja karyawan menurun, akan tetap meningkatkan kinerja perusahaan.

#### **Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil uji statistik koefisien beta menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak berlaku sebagai variabel intervening

dimana nilai pengaruh tidak langsung  $(0,3216) <$  dari pengaruh langsung  $(0,61)$ .

Dalam industri kebandarudaraan, perbaikan berkesinambungan sebaiknya difokuskan kepada kepuasan pelanggan. Ditengah wabah virus COVID -19 ini terjadi penurunan lalu lintas penerbangan sehingga hal ini berdampak kepada kinerja perusahaan di PT Angkasa Pura I Persero. Oleh karenanya, penerapan TQM tidak hanya difokuskan kepada manajemen dalam hal ini sumber daya manusia, melainkan perusahaan berupaya alternatif untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan misalnya dengan meningkatkan kinerja perusahaan di bidang nonaeronautika dan melakukan efisiensi biaya serta mengkaji kembali program kerja strategi perusahaan.

Ditengah wabah COVID -19 yang melanda saat ini beberapa program penting dan strategi yang dilakukan Angkasa Pura I Persero diantaranya pembangunan infrastruktur, peningkatan program kompetensi sumber daya manusia, meningkatkan lalu lintas penerbangan melalui program 5 destinasi super prioritas, membangun fasilitas terminal cargo, membangun *rapid exit taxiway* diseluruh bandara yang potensial, serta meningkatkan transportasi yang multimoda.

#### **KESIMPULAN**

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
2. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3. Kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan
4. Kinerja karyawan tidak berlaku sebagai variabel intervening dalam mempengaruhi Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja perusahaan.

#### SARAN

Saran bagi penelitian selanjutnya dari penelitian ini adalah meneliti variabel lain yang tidak diteliti untuk penelitian selanjutnya dengan menggunakan metode yang berbeda.

Saran bagi perusahaan perlu dukungan dari pihak swasta maupun pemerintah didalam penerapan *Total Quality Management* khususnya dalam pembangunan infrastruktur di lingkungan PT Angkasa Pura I persero sehingga dapat mampu bersaing secara global dan meningkatkan kinerja perusahaan ditengah wabah virus COVID- 19 yang melanda.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, S. dan M. H. (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Ranting Bangkinang. *Jom FISIP*, 2(2).
- Christanti, N. S., & Witjaksono, A. D. (2019). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(2), 119–130. <https://doi.org/10.12962/j26151847.v3i2.5886>
- Gaspersz, V. (2011). *Total Quality Management Untuk Praktisi Bisnis dan Industri (Cetakan Ketujuh/ Edisi Revisi dan Perluasan)*. Jakarta: Vinchristo Publication.
- Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara. (2012). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Edisi Revisi)*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Muttaqin, G. F., & Dharmayanti, R. (2017). Pengaruh Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Keuangan Dengan Kualitas Kinerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi*, 19(1), 68. <https://doi.org/10.24912/ja.v19i1.114>
- Putriama, J., Arina, F., & Ekawati, R. (2013). Pengaruh Penerapan Total Quality Management Melalui Produktivitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Metode Structural Equation Modeling. *Jurnal Teknik Industri*, 1(3), 251–257.
- Rivai, V. dan B. (2005). *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sari, D. E. K., Surachman, S., & Ratnawati, K. (2018). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 11–25.

<https://doi.org/10.26905/jbm.v5i1.2313>

- Setyawan, A. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*, 2(1), 69–73.
- Suartina, I Wayan, N. N. A. A. V. dan N. Ilh S. A. (2019). Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Perilaku Produktif Karyawan Pada PT. Tommorow's Antiques Indonesia. *Jurnal Widya Manajemen*, 1(2), 1–20.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Ke-26.
- Tjiptono, F. dan A. D. (2003). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.