

# Pengaruh *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo

The Effect of Total Quality Management on Employee Performance through Leadership as Intervening Variables in Sugar Factory Candi Baru Sidoarjo

Nhuke Selvia Christanti<sup>1,a)</sup> & Andre Dwijanto Witjaksono<sup>2,b)</sup>

<sup>1)</sup>Mahasiswa Manajemen, Universitas Negeri Surabaya.

<sup>2)</sup>Jurusan Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya.

Koresponden : <sup>a)</sup>nhukeselvia@gmail.com & <sup>b)</sup>andredwijanto@unesa.ac.id

## ABSTRAK

Pelayanan terhadap pelanggan merupakan bagian dari Fasilitas Obyek Non Fisik. Fasilitas tersebut merupakan salah satu komponen penting yang harus dikelola dengan baik, efisien, efektif, dan ekonomis sesuai dengan prinsip-prinsip Manajemen Aset Fasilitas. Konsep dasar manajemen aset fasilitas dapat ditinjau dari berbagai macam aspek, yaitu: aspek keuangan, aspek lingkungan, dan aspek ekonomi fasilitas. Salah satu bentuk pelayanan tersebut adalah penerapan *Total Quality Management* di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo yang merupakan anak perusahaan dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh TQM terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Populasi pada penelitian ini sebanyak 127 karyawan, sampel yang digunakan sebanyak 96 karyawan, serta kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 86 kuesioner. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah PLS dengan bantuan perangkat lunak cerdas PLS 3.0. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan. Sehingga kepemimpinan merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan antara TQM terhadap kinerja karyawan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo.

**Kata Kunci** : manajemen infrastruktur & fasilitas, total quality management, kinerja karyawan, kepemimpinan.

## PENDAHULUAN

Manajemen Aset Infrastruktur dan Fasilitas harus dikelola secara ekonomi, efisien, dan efektif sesuai dengan prinsip *green* atau *sustainability*. Fasilitas secara umum dibedakan menjadi dua pengertian pokok yang berbeda, yaitu: instalasi obyek fisik yang merupakan bagian dari infrastruktur dan hal-hal yang diperlukan bagi kehidupan manusia (obyek fisik dan non fisik). Salah satu bentuk dari instalasi fisik adalah Pabrik Gula yang merupakan infrastruktur dan fasilitas utama bagi bisnis produksi gula pasir, yang merupakan salah satu kebutuhan pokok. Pada operasional Pabrik Gula tersebut, konsep dasar yang digunakan

adalah Konsep dasar manajemen aset fasilitas yang dapat ditinjau dari berbagai macam aspek, yaitu: aspek keuangan, aspek lingkungan, dan aspek ekonomi fasilitas, aspek siklus hidup, dan aspek lain. (Soemitro & Supratyitno 2018; Suprayitno & Soemitro 2018). Lembaga Pengelola bisnis produksi gula ini harus bisa berfungsi dengan baik. Salah satu komponen penting dari Bisnis Produksi Gula adalah Pelayanan bagi Pelanggan. Salah satu bentuk pelayanan tersebut adalah penerapan *Total Quality Management* di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo yang merupakan anak perusahaan dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia (RNI).

Berkembangnya persaingan global yang semakin tajam, menuntut perusahaan yang sudah ada agar tetap bersaing dan dapat bertahan dengan perusahaan baru serta tetap memperoleh keuntungan. Persaingan global ini memberikan banyak pilihan kepada konsumen, dimana konsumen semakin mempertimbangkan biaya, nilai, dan manfaat dari sebuah produk. Sehingga setiap perusahaan harus memiliki keahlian dan juga peluang yang ada untuk dapat meningkatkan efisiensi dan juga efektifitas dalam menjalankan pekerjaannya. Cara terbaik untuk memperbaiki komponen-komponen SDM, proses, dan lingkungan yaitu dengan menerapkan konsep *Total Quality Management* (TQM). Dengan adanya TQM perusahaan dapat selalu mengevaluasi kinerja karyawannya, sehingga perusahaan dapat segera memperbaiki jika terdapat suatu sistem yang salah di perusahaan (Pratama & Maghfiroh, 2016).

Banyak penelitian mengenai TQM, seperti yang dilakukan oleh Zahari & Zakuan (2016) menyatakan bahwa *total quality management* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh Alhudri & Heriyanto (2015) yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan TQM mampu diterapkan dengan baik oleh karyawan. Penelitian yang berbeda yaitu *total quality management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Laili (2016). Begitu pula dengan penelitian yang dilakukan Susanto (2016) bahwa penerapan TQM tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan karena TQM belum diterapkan dengan baik di perusahaan.

Dalam penerapan TQM, peran kepemimpinan dinilai penting untuk mempengaruhi dan membangkitkan semangat karyawan agar bersedia bertanggung jawab secara penuh terhadap usahanya mencapai atau bahkan melampaui tujuan perusahaan. Noor & Achmadi (2016) menyatakan bahwa TQM memiliki pengaruh secara langsung, sangat kuat, dan positif terhadap kepemimpinan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Purba & Hutami (2015) menyatakan bahwa TQM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan, kepemimpinan juga mampu memediasi hubungan antara TQM dengan kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Roeleejanto *et al.*, (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap TQM.

Aspek lain yang juga dapat mempengaruhi kepemimpinan adalah kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mengarahkan atau mempengaruhi anggotanya dalam melakukan berbagai aktivitas disuatu organisasi. Maksud dari proses ialah bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi kepada bawahannya, memberikan motivasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan untuk membantu menciptakan suasana kerja agar karyawan bisa produktif dalam bekerja (Daryanto & Abdullah, 2013).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan Munparidi (2012) menyatakan bahwa menurut hasil analisa data ternyata kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo yang merupakan salah satu perusahaan yang membentuk kerja sama tim atau dikenal dengan sebutan Gugus Kendali Mutu (GKM). GKM juga merupakan salah satu pendekatan yang ditempuh dalam rangka menumbuhkan pengendalian kualitas terpadu atau *Total Quality Management*.

Dengan perbaikan kualitas yang diterapkan oleh PT. PG Candi Baru Sidoarjo membuat kerja sama tim disetiap departemen meningkat sehingga target yang ditentukan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Karyawan dinilai dapat menyelesaikan tugasnya tepat waktu. Hal ini juga tidak lepas dari peran pemimpin dalam mengarahkan karyawannya. PT. PG Candi Baru Sidoarjo juga membuat rencana pengembangan untuk karyawannya seperti pelatihan, seminar, dan kursus *human relations*.

Fenomena yang terdapat di PT. PG Candi Baru ialah kinerja karyawan pada tahun 2011-2013 mengalami peningkatan yang dibuktikan dengan nilai BS (Baik Sekali) lebih tinggi dari pada nilai yang lain. Dan pada tahun 2013-2016 kinerja karyawan mengalami penurunan, dibuktikan dengan nilai B (Baik) lebih tinggi dari pada nilai yang lain.

Melihat pemaparan diatas maka peneliti memilih PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo sebagai objek dalam melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo”.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan menggambarkan fenomena tertentu secara lebih konkrit dan terperinci. Metode kuantitatif merupakan penelitian dengan menggunakan data berupa angka-angka dan analisis statistik untuk menguji hipotesis.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini berada di PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo yang beralamat di Jl. Raya Candi No.10, Candi, Kabupaten Sidoarjo.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 127 karyawan tetap dan sampel yang digunakan sebanyak 86 karyawan tetap. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *Smart PLS*.

## **ANALISIS PENELITIAN**

### **Karakteristik Responden**

Data karakteristik responden menjelaskan bahwa responden yang berjenis kelamin pria sebanyak 80 karyawan dan yang berjenis kelamin wanita sebanyak 6 karyawan. Responden yang berusia 21-30 tahun sebanyak 8 karyawan, responden yang berusia 31-40 tahun sebanyak 21 karyawan, responden yang berusia 41-50 tahun sebanyak 34 karyawan, dan responden yang berusia >50 tahun sebanyak 23 karyawan. Responden yang memiliki pendidikan terakhir SLTA sebanyak 47 karyawan dan responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 sebanyak 39 karyawan. Responden yang memiliki masa kerja 1-10 tahun sebanyak 23 karyawan, responden yang memiliki masa kerja 11-20 tahun sebanyak 42 karyawan, dan responden yang memiliki masa kerja 21-30 tahun sebanyak 21 karyawan.

## Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil analisis deskriptif jawaban responden pada variabel *total quality management* menunjukkan bahwa nilai rata-rata indikator tertinggi adalah *customer focus* yaitu sebesar 4,20 (tinggi), sedangkan nilai rata-rata indikator terendah adalah *quality sistem improvement* yaitu sebesar 3,33 (sedang). Nilai rata-rata variabel *total quality management* sebesar 3,81 dan termasuk dalam kriteria tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo sudah menerapkan konsep TQM dengan baik diperusahaan. Hasil perhitungan TQM ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Penilaian Responden Penelitian Mengenai Total Quality Management

No.	Item Pernyataan	1	2	3	4	5	Rata2 Item	Rata2 Indikator	Rata2 Variabel	
<i>Top management commitment and support</i>										
1.	X1	0	11	33	24	18	3,57	3,57	3,81 (Tinggi)	
<i>Organization for quality</i>										
2.	X2	1	7	26	39	13	3,65	3,65		
<i>Employee training</i>										
3.	X3	0	2	13	40	31	4,16	4,16		
<i>Employee participation</i>										
4.	X4	0	1	14	51	20	4,05	4,05		
<i>Customer focus</i>										
5.	X5	0	0	12	45	29	4,20	4,20		
<i>Suppliers quality management</i>										
6.	X6	0	8	20	42	16	3,77	3,77		
<i>Information and analysis</i>										
7.	X7	0	12	22	40	12	3,60	3,60		
<i>Continuous support</i>										
8.	X8	0	2	16	37	31	4,13	4,13		
<i>Quality sistem improvement</i>										
9.	X9	4	14	29	28	11	3,33	3,33		
<i>Statistical quality techniques use</i>										
10.	X10	1	7	24	39	15	3,70	3,70		

Variabel kinerja karyawan terdiri dari 11 indikator yaitu kualitas, kuantitas, efisiensi, standar kualitas, usaha, memegang standar profesional, kemampuan karyawan melakukan pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan, pengetahuan, dan kreativitas. Hasil perhitungan pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai rata-rata indikator tertinggi adalah kemampuan karyawan melakukan pekerjaan inti yaitu sebesar 4,35 (tinggi), sedangkan nilai rata-rata indikator terendah adalah kualitas yaitu sebesar 3,83 (tinggi). Nilai rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 4,51 dan termasuk dalam kriteria tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dinilai sudah baik pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Hasil perhitungan penilaian responden kinerja karyawan ditunjukkan pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Penilaian Responden Penelitian Mengenai Kinerja Karyawan

No.	Item Pernyataan	1	2	3	4	5	Rata2 Item	Rata2 Indikator	Rata2 Variabel	
Kualitas										
1.	Y1	0	5	20	46	15	3,83	3,83	4,52 (Tinggi)	
Kuantitas										
2.	Y2	0	1	15	49	21	4,05	4,05		
Efisiensi										
3.	Y3	0	1	10	49	26	4,16	4,16		
Standar kualitas										
4.	Y4	0	1	8	42	35	4,29	4,29		
Usaha										
5.	Y5	0	5	14	48	19	3,94	3,94		
Memegang standar profesional										
6.	Y6	0	0	11	44	31	4,23	4,23		
Kemampuan karyawan melakukan pekerjaan inti										
7.	Y7	0	0	7	42	37	4,35	4,35		
Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat										
8.	Y8	0	6	16	39	25	3,97	3,97		
Ketepatan										
9.	Y9	0	0	15	43	28	4,15	4,15		
Pengetahuan										
10.	Y10	0	1	7	44	34	4,29	4,29		
Kreativitas										
11.	Y11	0	0	17	49	20	4,03	4,03		

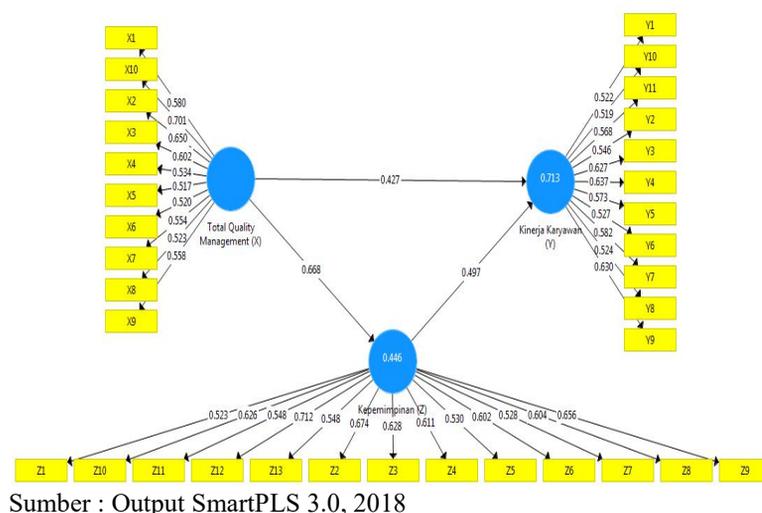
Variabel kinerja kepemimpinan terdiri dari 13 indikator yaitu kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar, ketegasan, bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan sikap menghargai. Nilai rata-rata indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan adalah katalisator yaitu sebesar 4,30 (tinggi), sedangkan nilai rata-rata indikator terendah adalah memberi sugesti yaitu sebesar 3,79 (tinggi). Nilai rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 4,13 dan termasuk dalam kriteria tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik sudah dilakukan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. Hasil perhitungan penilaian responden penelitian mengenai kepemimpinan ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Penilaian Responden Penelitian Mengenai Kepemimpinan

No.	Item Pernyataan	1	2	3	4	5	Rata2 Item	Rata2 Indikator	Rata2 Variabel	
Kemampuan analitis										
1.	Z1	0	6	12	45	23	3,99	3,99	4,13 (Tinggi)	
Keterampilan berkomunikasi										
2.	Z2	0	2	5	45	34	4,29	4,29		
Keberanian										
3.	Z3	0	2	10	43	31	4,20	4,20		
Kemampuan mendengar										
4.	Z4	0	6	13	41	26	4,01	4,01		
Ketegasan										
5.	Z5	0	0	12	45	29	4,20	4,20		
Bersifat adil										
6.	Z6	0	2	10	40	34	4,23	4,23		
Memberi sugesti										
7.	Z7	0	6	22	42	16	3,79	3,79		
Mendukung tujuan										
8.	Z8	0	2	17	47	20	3,99	3,99		
Katalisator										
9.	Z9	0	1	6	45	34	4,30	4,30		
Menciptakan rasa aman										
10.	Z10	0	1	10	49	26	4,16	4,16		
Sebagai wakil organisasi										
11.	Z11	0	2	7	49	28	4,20	4,20		
Sumber inspirasi										
12.	Z12	0	1	10	38	37	4,29	4,29		
Bersikap menghargai										
13.	Z13	0	2	13	45	26	4,10	4,10		

### Hasil Analisis Statistik Inferensial

Indikator dapat dikatakan valid dan reliabel apabila nilai *convergent validity* lebih dari 0,50 serta memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.70 (Ghozali, 2014:61-65). Apabila data sudah dianggap memenuhi kriteria, maka peneliti dapat melakukan pengujian signifikansi data untuk mengetahui pengaruh antar variabel.



**Gambar 1.** Model Pengukuran

Gambar 1 menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan memiliki nilai validitas diatas 0,50 dan nilai reliablitas diatas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat diuji lebih lanjut.

**Analisis R-Square (Inner Model)**

Nilai *R-Square* sebesar 0,446 menjelaskan bahwa konstruk kinerja karyawan mampu dijelaskan oleh *TQM* dengan presentase sebesar 44,6% dan sisanya 55,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini. Nilai *R-Square* sebesar 0,713 menjelaskan bahwa konstruk kepemimpinan dapat dijelaskan oleh variabel *TQM* dengan presentase sebesar 71,3% sedangkan sisanya 28,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.

**Hasil Uji T (Signifikansi)**

Hubungan antara variabel *TQM* terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien parameter sebesar 0,427 yang artinya terdapat pengaruh positif. Nilai *t-statistic* sebesar 4,175 lebih besar dari pada *t-table* 1,96 yang artinya terdapat pengaruh signifikan. Variabel *TQM* terhadap kepemimpinan memiliki nilai koefisien sebesar 0,668 yang artinya terdapat pengaruh positif. Nilai *t-statistic* sebesar 14,851 dan lebih besar dari pada *t-table* 1,96 yang artinya terdapat pengaruh signifikan. Variabel Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien parameter sebesar 0,497 yang artinya berpengaruh positif. Nilai *t-statistic* sebesar 5,186 dan lebih besar dari pada *t-table* 1,96 yang artinya terdapat pengaruh signifikan dan ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Path Coefficients**

Pengaruh antar variabel	Original Sample	t-statistics	t-table	Keterangan
TQM (X) > Kinerja Karyawan (Y)	0,427	4,175	≥ 1,96	Signifikan
TQM (X) > Kepemimpinan (Y)	0,668	14,851	≥ 1,96	Signifikan
Kepemimpinan (Y) > Kinerja Karyawan (X)	0,497	5,186	≥ 1,96	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS 3.0, 2018

Besar nilai koefisien pengaruh *TQM* terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan yaitu 0,332 yang artinya memiliki nilai positif. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 4,511 dan

lebih besar dari pada *t-table* 1,96 yang artinya terdapat pengaruh signifikan yang ditunjukkan pada Tabel 5. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah variabel yang mampu memediasi pengaruh antara TQM terhadap kinerja karyawan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo.

**Tabel 5.** Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh antar variabel	Sample Asli	Statistik statistics	t-Table	Keterangan
TQM (X) > Kinerja Karyawan (Y) > Kepemimpinan (Y)	0.332	4,511	$\geq 1,96$	Signifikan

Sumber : Output Smart PLS 3.0, 2018

### Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis deskriptif pada variabel TQM menunjukkan bahwa karyawan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo mampu menerapkan TQM dengan baik yang dibuktikan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan, mampu mengantongi sertifikat ISO 9001:2008 tentang Standar Sistem Manajemen Mutu sejak tahun 2013, melakukan perbaikan pada alat produksi, dan melakukan analisis kualitas gula secara berkala oleh P3GI (Pusat Penelitian Perkebunan Gula Indonesia). Hal ini terlihat dari hasil deskripsi jawaban responden yang menunjukkan skor rata-rata variabel TQM sebesar 3,81 dan tergolong kategori tinggi. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan juga menunjukkan skor rata-rata variabel sebesar 4,52 yang tergolong kategori tinggi.

Hasil analisis deskriptif indikator *customer focus* (fokus pelanggan) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,20. Menurut salah satu karyawan departemen SDM dan sesuai dengan hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, Pabrik Gula Candi Baru selalu mengadakan lelang gula yang diperuntukkan bagi masyarakat setiap satu minggu sekali pada hari Selasa. Harga yang ditawarkan lebih murah yaitu sebesar 11.500 dari harga normal sebesar 13.800. Kejujuran yang diberikan adalah harga tersebut memang benar-benar didiskon sesuai dengan informasi yang diberikan ke masyarakat. Hal ini bertujuan untuk memberikan warna antara hubungan perusahaan dengan pelanggan sehingga menimbulkan identitas yang baik dalam rangka memenangkan perhatian pelanggan.

Hasil analisis indikator *quality system improvement* (peningkatan kualitas sistem) memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,33. Salah satu contoh pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo adalah perusahaan menerapkan SOP bagi karyawannya untuk menggunakan helm proyek, sarung tangan, dan sepatu safety saat berhubungan langsung dengan alat atau mesin produksi. Namun menurut hasil pengamatan di Pabrik Gula Candi Baru, masih banyak karyawan yang melanggar aturan atau tidak mematuhi SOP yang telah dibuat seperti tidak menggunakan alat keamanan (helm proyek, sarung tangan, dan sepatu *safety*). Menurut hasil wawancara dengan salah satu karyawan, hal ini dikarenakan karyawan merasa bahwa dengan menggunakan alat keamanan kerja membuat mereka merasa kurang nyaman, sehingga karyawan memilih untuk tidak menggunakannya.

### Pengaruh TQM Terhadap Kepemimpinan

Hasil analisis deskriptif pada variabel *total quality management* menunjukkan bahwa kepemimpinan pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo mampu diterapkan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan pemimpin yang membuat strategi jangka panjang yaitu mengganti mesin-mesin yang sudah tua dan memperbaiki jaringan listrik bawah tanah yang sudah rusak.

Pemimpin juga memberikan contoh yang baik dengan datang tepat waktu, tidak menggunakan gadget saat jam kerja, bertindak tegas kepada karyawan yang terlambat masuk

kerja dengan dipulangkan atau tidak diperbolehkan masuk kantor. Hal ini terlihat dari hasil deskripsi jawaban responden yang menunjukkan skor rata-rata variabel TQM sebesar 3,81 dan tergolong kategori tinggi. Sedangkan pada variabel kepemimpinan juga menunjukkan skor rata-rata variabel sebesar 4,13 yang tergolong kategori tinggi.

Hasil analisis deskriptif indikator memberi sugesti memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,79. Menurut salah satu karyawan departemen SDM, peran pemimpin sudah dilakukan secara baik di Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo yang dibuktikan dengan memberikan pujian kepada karyawan, mengadakan *briefing*, kegiatan *family gathering*, dan memberikan contoh kepada karyawan agar tidak mengoperasikan gadget disaat jam kerja. Namun menurut hasil pengamatan, karena perusahaan memberikan fasilitas wifi didalam ruangan, jadi masih ada beberapa karyawan yang tidak mematuhi peraturan yaitu dengan mengoperasikan HP secara diam-diam disaat jam kerja dan diluar kepentingan pekerjaan seperti mengakses youtube, facebook, atau instagram. Hal ini disebabkan karena pemimpin selalu sibuk dan kurang memberikan pengawasan pada bawahannya yang menyebabkan karyawan memiliki kesempatan untuk melakukan pelanggaran disaat jam kerja.

Hasil analisis deskriptif indikator keterampilan berkomunikasi dan sumber inspirasi memiliki nilai rata-rata tinggi sebesar 4,29. Salah satu karyawan departemen SDM mengatakan bahwa pemimpin memiliki hubungan yang baik dalam hal komunikasi dengan bawahannya, ketika karyawan mendapati hambatan dalam pekerjaannya pemimpin selalu memberikan saran atas permasalahan tersebut. Namun jika dirasa permasalahan tersebut cukup berat maka pemimpin akan membuka forum diskusi. Setiap hari Senin di Pabrik Gula Candi Baru selalu ada program *briefing* pagi yang diikuti oleh seluruh kepala bagian dan juga kepala staf masing-masing departemen. Hal ini sesuai dengan hasil pengamatan dilapangan yaitu pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya baik secara lisan maupun tulisan. Salah satu contoh komunikasi lisan diperusahaan adalah selalu mengadakan *briefing* pagi setiap hari Senin pukul 07.10 untuk menyampaikan atau sekedar mengingatkan terkait penerapan SOP, informasi-informasi yang di anggap penting (misalnya persiapan gudang sebelum giling, kesiapan alat atau mesin produksi, jadwal pembayaran pembelian gula atau tetes, pengawasan keamanan pabrik/kantor). Selain itu pemimpin juga berkomunikasi secara tertulis jika beliau sedang berada diluar kota, pesan tertulis tersebut melalui komunikasi elektronik yaitu *whatsapp*, email, atau *chat room*. Salah satu contohnya adalah saat pemimpin mengingatkan bawahannya untuk mempersiapkan kontrak karyawan PKWT.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo sudah diterapkan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan karyawan selalu mencapai target yang ditentukan perusahaan, misalnya karyawan bagian TUK memiliki tugas menyusun RKAP (Rangkaian Kerja Anggaran Perusahaan) yang ditargetkan akhir tahun, namun dalam realisasinya pada bulan Agustus penyusunan RKAP sudah dapat diselesaikan. Hal ini terlihat dari hasil deskripsi jawaban responden yang menunjukkan skor rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 4,13 dan tergolong kategori tinggi. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan juga menunjukkan skor rata-rata variabel sebesar 4,52 yang tergolong kategori tinggi.

Hasil analisis deskriptif indikator kualitas memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 3,83. Menurut salah satu karyawan departemen SDM, kualitas kerja karyawan di Pabrik Gula Candi Baru dinilai meningkat berdasarkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan target, keterampilan, ketelitian, serta kerapian. Kualitas kerja karyawan dapat dilihat melalui hasil dari evaluasi kerja yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Namun dalam penerapannya, evaluasi kinerja tahunan dirasa kurang spesifik dari pada evaluasi kinerja bulanan. Salah satu contohnya adalah pada bulan Juli karyawan departemen SDM sedang merencanakan

pelatihan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) untuk bulan September. Acuan yang seharusnya digunakan untuk pelatihan adalah evaluasi kinerja bulan Juli hingga bulan Agustus. Dikarenakan evaluasi kinerja pada PG Candi Baru adalah tahunan sehingga pelaksana harus melihat kembali laporan evaluasi kerja pada tahun 2017. Sedangkan bulan Januari 2018 sampai bulan Agustus 2018 juga perlu dijadikan sebagai referensi.

Hasil analisis deskriptif indikator kemampuan karyawan melakukan pekerjaan inti memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,35. Menurut salah satu karyawan departemen SDM, karyawan pada Pabrik Gula Candi Baru mampu bekerja sesuai *job description* masing-masing sehingga dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Salah satu contohnya adalah Kepala Bagian SDM dan Umum pada Pabrik Gula Candi Baru melaksanakan serangkaian tugas sesuai dengan *jobdesc* seperti rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan tetap dan tidak tetap, memproses mutasi dan rotasi karyawan, memproses hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan karyawan, memproses hal-hal yang berkaitan dengan karyawan pensiun, dan menyusun RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).

### **Pengaruh TQM Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan**

Dari hasil analisis *indirect effect* dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,427. Nilai tersebut lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yaitu *total quality management* terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan yang hanya sebesar 0,332. Kemudian dengan melihat nilai uji t hitung statistik yaitu sebesar 4,511 yang menunjukkan angka lebih besar dari t-tabel yaitu 1,96 sehingga menunjukkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “*total quality management* terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo” dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa dengan penerapan TQM yang terencana dan terarah dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga diperlukan peran kepemimpinan untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Ketika memutuskan untuk menggunakan TQM sebagai kunci proses manajemen, maka peran manajer senior adalah sebagai penasihat, guru, dan pimpinan untuk memotivasi karyawannya.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- *Total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- *Total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan.
- Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga kepemimpinan merupakan variabel yang mampu memediasi hubungan antara *total quality management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo.

Dalam penerapan *Total Quality Management* pemimpin perlu memberikan pengarahan terhadap pentingnya mematuhi SOP atau pemimpin juga bisa memberikan sanksi berupa denda jika karyawan tidak menggunakan alat keamanan kerja saat di lapangan. Pabrik Gula Candi Baru juga perlu melakukan evaluasi kinerja karyawan setiap bulan sehingga program pelatihan yang sudah dirancang diharapkan dapat tepat sasaran. Pemimpin pada Pabrik Gula Candi Baru perlu meningkatkan pengawasan terkait kedisiplinan karyawan di lapangan, memberikan teguran kepada karyawan yang melanggar aturan atau memberikan sanksi.

Pada penelitian ini memiliki keterbatasan variabel yang diteliti yaitu *total quality management*, kinerja karyawan, dan kepemimpinan. Sehingga peneliti menyarankan bagi penelitian selanjutnya untuk menambahkan variabel bebas lain yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan maupun kepemimpinan, atau teori-teori terbaru yang lebih menarik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alhudri, S., & Heriyanto, M. (2015). "Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang". *JOM FISIP*, 2 (2), 1–14.
- Daryanto & Abdullah (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*. (U. K. Athelia, Ed.). PT. Prestasi Pustakaraya. Jakarta.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Edisi 4. Universitas Diponegoro Semarang. Semarang.
- Laili, M. D. N. (2016). "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Harlis Tata Tahta di Bontang". *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4 (4), 1140–1150.
- Muizu, W. O. Z. (2014). "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan". *Pekbis Jurnal*, 6 (1), 1–13.
- Munparidi. (2012). "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang". *Jurnal Orasi Bisnis*, 7 (1), 47–54.
- Noor, R. H., & Achmadi, F. (2016). "Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kecelakaan Kerja Nol (Zero Accident) Melalui Kepemimpinan Dan Perilaku Produktif Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pt Varia Usaha Beton Jawa Timur)". *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXV*, 1–8.
- Pratama, A. A. N., & Maghfiroh, F. N. (2016). "Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap Kinerja Karyawan di BMT Taruna Sejahtera Ungaran , Jawa Tengah". *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7 (1), 93–117.
- Purba, M. S., & Hutami, R. F. (2015). "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Kepemimpinan dan Budaya Kualitas Sebagai Variabel Intervening". *Journal of Science & Humanities University of Langlangbuana*, 7 (1), 43–63.
- Roeleejanto, C., Brasit, N., Payangan, O. R., & Pahlevi, C. (2015). "Effects of Leadership , Competency , and Work Discipline on the Application of Total Quality Management and Employees ' Performance for the Accreditation Status Achievement of Government Hospitals in Jakarta , Indonesia". *Scientific Research Journal*, 3 (11), 14–24.
- Soemitro, R.A.A. & Suprayitno, H. (2018). "Pemikiran Awal tentang Konsep Dasar Manajemen Aset Fasilitas". *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur*, Vol. 2, Suplemen.1, Juni, halaman 1-14.
- Suprayitno, H. & Soemitro, R.A.A. (2018). "Preliminary Reflexion on Basic Principle of Infrastructure Asset Management". *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, Vol. 2, No. 1, Maret 2018, Hal. : 1-10.
- Susanto, B. (2016). "Total Quality Management, Performance Measurement System, Rewards And Organizational Commitment To Performance Of Employees". *Jurnal Bisnis & Ekonomi*, 14(1), 76–83.
- Zahari, M. K., & Zakuan, N. (2016). "The Effects Of Total Quality Management On The Employee Performance in Malaysian Manufacturing Industry". *International Journal of Management and Applied Science*, 2(12), 158–163.

