

**PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM)
TERHADAP PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN
TNT – EXPRESS INDONESIA**

Alisa Yulima Siregar¹⁾
Samsir²⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau

²⁾ Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

Abstract. *This research is intended to know and analyze 1) the effect of Total Quality Management (TQM) implementation on employee's attachment to PT.TNT - Express Indonesia. 2) the influence of Total Quality Management (TQM) implementation on company performance at PT.TNT - Express Indonesia. 3) the influence of employee engagement implementation on company performance at PT.TNT - Express Indonesia. 4) the effect of Total Quality Management (TQM) implementation on company performance through employee engagement on PT.TNT - Express Indonesia. This research uses quantitative design. The method used in this research is method. The population in this study is all employees at the level of managers and supervisors in PT.TNT-Express Indonesia which requires 219 people. Sampling technique in this study using proportional random sampling. Determination of the sample using slovin formula with a precision set at 5%. Thus the sample in this study sampled 142 people at the manager and supervisor level at PT.TNT-Express Indonesia taken at random. Data completion techniques in this study using a questionnaire based on the variables studied. From the results of the study concluded: 1) the higher total quality management implementation will be improve the company's employees engagement. 2) the higher implementation of quality management executed by managers and supervisors will improve the performance of the company. 3) the stronger the employee's aengage to the company, the employee will be motivated to run the work and will have an impact on the performance. 4) the higher the total quality management implementation, the company's performance will increase even without the strong engagemnet of the employee.*

Keywords: *TQM, Employee Engagement, Corporate Performance*

I. PENDAHULUAN

Perusahaan atau industri bersaing dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk dapat bersaing secara baik di pasar, baik di lingkup domestik maupun di pasar internasional. Perusahaan dapat menghadapi tantangan persaingan tersebut melalui perbaikan berkelanjutan pada aktivitas bisnis yang terfokus pada karyawan meliputi keseluruhan organisasi dan penekanan pada fleksibilitas dan kualitas.

Peningkatan produktivitas, kepuasan kerja dan komitmen organisasi menurut para akademisi dan praktisi dianggap mengacu pada produktivitas dan efisiensi kerja individual karyawan yang berpangkal pada kepuasan kerja dan komitmen individu pada organisasi yang kemudian dijabarkan pada perumusan kebijakan penempatan karyawan yang sesuai dengan latar belakang kompetensi teknikal atau latar belakang pendidikan dan kemudian ditindaklanjuti dengan kebijakan imbalan dan pengakuan yang

sesuai dengan karakteristik kebutuhan karyawan berdasarkan kebijakan evaluasi.

Terkait keterikatan karyawan, keterikatan individu pada pekerjaan merupakan kunci keberhasilan dan profitabilitas organisasi (Ott, 2007). Keterikatan karyawan meliputi keterikatan individu dengan, kepuasan individu terhadap dan hasrat pada pekerjaan (Robbins dan Judge, 2009). Menumbuhkan keterikatan karyawan (*employee engagement*), organisasi dapat meningkatkan kualitas, produktivitas dan efisiensi operasional yang lebih tinggi.

Perilaku produktif karyawan juga dapat ditingkatkan dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan atau industri dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM juga mendukung semua karyawan mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dengan kinerja yang baik dalam upaya mengubah diri dalam persaingan di era globalisasi ini. Menurut Benny (2006: 96) TQM mempunyai beberapa tujuan: 1) Untuk menciptakan kualitas produk dan jasa. Untuk mendapatkan keuntungan perusahaan, perusahaan seharusnya membuat kualitas produk atau jasa, perusahaan membutuhkan penataan berkala. Penting untuk dilakukan oleh perusahaan untuk lebih menambah jumlah konsumen, dan meningkatkan penjualan perusahaan. 2) Menjamin kepemimpinan untuk menghindari kesalahan dan pemborosan.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi manajemen yang efektif. Secara umum, kinerja

didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi tujuan kinerja, dan langkah-langkah utama dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit untuk memperbaikinya.

Brah dan Lim (2006) mengatakan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dalam dua dimensi kinerja yaitu kinerja operasional/kinerja mutu dan kinerja organisasi. Kinerja operasional mencerminkan kinerja operasi internal perusahaan dalam hal biaya dan pengurangan pemborosan, meningkatkan kualitas produk, pengembangan produk baru, memperbaiki kinerja pengiriman, dan peningkatan produktivitas. Indikator dan variabel tersebut dianggap sebagai faktor utama karena mereka mengikuti langsung dari tindakan yang diambil dalam kegiatan operasi perusahaan, sementara kinerja organisasi diukur dengan ukuran finansial seperti pertumbuhan pendapatan, laba bersih, rasio laba dengan pendapatan dan laba atas asset, dan non-ukuran finansial seperti investasi dalam R&D, dan kapasitas perusahaan untuk mengembangkan profil kompetitif.

TNT Express Indonesia sebagai salah satu perusahaan logistik penyedia layanan pengiriman/ekspedisi express terbesar di dunia telah menunjukkan komitmennya dalam menghadapi persaingan pelayanan yang dihasilkan oleh perusahaan ekspedisi lokal atau internasional lainnya yang memberikan pelayanan serupa. TNT Express Indonesia berupaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan serta kualitas pelayanan produktivitas, efisiensi dan efektivitas secara terencana dan melibatkan partisipasi aktif dari semua unsur terkait dalam perusahaan, agar pelaksanaannya dapat berjalan dengan lancar. Dalam

PENGARUH IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)* TERHADAP PENCAPAIAN KINERJA PERUSAHAAN TNT – EXPRESS INDONESIA

menghadapi situasi ini TNT Express Indonesia telah mengedepankan sebuah mutu pelayanan.

Upaya yang dilakukan oleh manajemen TNT dalam meningkatkan kinerjanya antara lain adalah dengan melaksanakan *Pulse Survey* dimana karyawan dapat mengungkapkan pandangan dan memberi umpan balik yang berharga mengenai berbagai masalah tentang pekerjaan dan TNT sebagai tindak lanjut atas *Employee Engagement Survey*, mendesain program yang berfokus pada kepuasan pelanggan berupa *Orange Experience Service* yaitu berupa survey kepuasan pelanggan atas pengalaman pelayanan pengiriman barang melalui TNT, pelayanan *Customer Service* hingga *Sales* dilapangan. Melalui upaya ini diharapkan akan meningkatkan kualitas layanan bagi pelanggan serta dapat mencapai TQM yang berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Divisi	DETAILED	NO SURV	PROBING	PROMOTING	Total Responden	IPS	Total Survei	Response	IPS - For Sales
BDI	0	0	0	1	1	100.00%	1	100.00%	100.00%
BDG / F&I	0	0	1	0	10	90.00%	55	20.00%	72.73%
BDG / F&I	1	0	0	27	28	92.86%	35	52.14%	86.21%
BTG	2	0	2	1	7	85.00%	47	18.00%	75.00%
DPS / F&I	1	0	0	22	23	91.30%	49	46.94%	86.85%
DPS / F&I	0	0	1	18	19	94.74%	45	42.11%	100.00%
JT	21	0	18	133	160	93%	846	18%	41%
LOG	1	0	0	14	15	93.33%	28	27.09%	100.00%
MCP	0	0	0	3	3	100.00%	4	75.00%	66.67%
MSP	0	0	0	75	75	100.00%	79	100.00%	93.41%
PRG	0	0	0	4	4	100.00%	8	63.00%	100.00%
PLM	0	0	0	5	5	100.00%	5	60.00%	100.00%
SOC	0	0	0	14	14	100.00%	18	88.89%	50.00%
SDG / F&I	1	0	1	25	27	100.00%	48	33.33%	75.00%
SDG / F&I	0	0	1	10	11	81.82%	48	24.09%	73.00%
SUM / F&I	1	0	1	27	29	89.66%	52	55.77%	68.97%
SUM / F&I	0	0	0	93	94	98.94%	62	45.64%	97.06%
UNP	0	0	0	1	1	100.00%	10	80.00%	87.50%
Total	35	0	28	695	658	74.00%	10	80.00%	87.50%

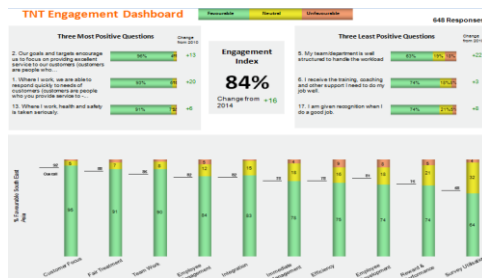
Dalam meningkatkan efektivitasnya, TNT menentukan arah dan tujuan dari perbaikan produktivitas dan kualitas, dimana hal tersebut dilaksanakan selaras dengan arah jangka panjang perusahaan. Arah perbaikan tersebut diformulasikan oleh manajemen ke dalam suatu kebijakan untuk perbaikan proses tersebut. Dalam hal ini dibutuhkan suatu sistem pengendalian mutu yang sesuai dengan permasalahan tersebut, yang disebut dengan *Total Quality Management (TQM)*.

PT. TNT Express Indonesia telah berkembang pesat dan menjadi perusahaan multinasional kedua terbesar dalam menyediakan jasa layanan Express di Indonesia.

Mulai tanggal 4 April 2010, perusahaan TNT yang beroperasi di Indonesia berubah menjadi perusahaan joint venture dengan nama PT TNT Sykpac International Express. Dengan perubahan yang baru ini memungkinkan TNT melakukan investasi secara langsung untuk meningkatkan infrastruktur dan layanan di Indonesia. Sebagai pemimpin penyedia jasa ekspres terpadu, TNT Express terus mengembangkan bisnisnya di Asia. Khususnya di Indonesia, bisnis impor memiliki sudut pandang yang menjanjikan.

PT. TNT Express Indonesia memandang penting peran sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan mesin yang membuat perusahaan bergerak maju, seluruh

Tabel 1
Orange Engagement Survey



Tabel 2
Orange Experience Service dan Net Customer Satisfaction Score

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Keseluruhan standar layanan TNT Indonesia untuk proses impor maupun ekspor										
2. Kemampuan TNT dalam menangani pengiriman										
3. Ketepatan waktu pengantaran barang, baik yang Anda terima maupun yang dikirim										
4. Kemampuan TNT dalam menangani keluhan										
5. Kesan keseluruhan mengenai TNT										
6. Kemampuan staf Customer Service kami										
7. Kemampuan kurir kami										
8. Kemampuan staf penjualan kami untuk memahami kebutuhan bisnis Anda										
9. Kemudahan menggunakan layanan TNT melalui internet										
10. Kemampuan TNT Indonesia dalam memenuhi komitmen kami										

kantor TNT Express di dunia menerapkan “*Investors in People*”, suatu program yang membantu meningkatkan kualitas karyawan.

Berdasarkan fenomena di atas maka penulis tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT.TNT – Express Indonesia.

1. Adapun tujuan penelitian ini adalah Menganalisis pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap keterikatan karyawan pada PT.TNT – Express Indonesia.
2. Menganalisis pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan pada PT.TNT – Express Indonesia.
3. Menganalisis pengaruh implementasi keterikatan karyawan terhadap terhadap kinerja perusahaan pada PT.TNT – Express Indonesia.
4. Untuk menganalisis pengaruh implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan melalui keterikatan karyawan pada PT.TNT – Express Indonesia.

II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN *Total Quality Management* (TQM)

TQM bukan merupakan program atau sistem, tapi merupakan budaya yang harus dibangun, dipertahankan dan ditingkatkan oleh seluruh anggota organisasi/perusahaan tersebut berorientasi pada mutu dan menjadikan mutu sebagai *The way of Life* (Dorothea W.A,1999). Elemen-elemen kritis dalam penerapan TQM adalah : kepemimpinan dan komitmen, keterlibatan penuh seluruh karyawan, perencanaan yang baik, strategi pelaksanaan, pengukuran & evaluasi,

pengendalian & perbaikan dan mencapai, mempertahankan standar kesempurnaan. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Tjiptono, 2003: 4). Penerapan TQM secara efektif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan minat untuk pindah kerja, pengurangan biaya dan meningkatkan kinerja manajerial, meningkatkan laba dan daya saing perusahaan, serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Wicaksono, 2006: 2).

Indikator *Total Quality Management* (TQM).

Indikator atau konstruk TQM dalam penelitian ini juga mengadopsi model yang dikembangkan oleh Prayogo dan Brown (2004); dan Prayogo dan Dermott (2005). Variable atau konstruk yang diuji hubungannya dalam penelitian ini adalah variable TQM yang terdiri atas **Kepemimpinan (*leadership*)** Robbins (1991) dalam Fandy Tciptono & Anastasia Diana (2001; hlm.152) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. **Perencanaan strategis (*strategic planning*)** salah satu bagian yang penting dalam Manajemen Kualitas adalah pendekatan Strategi dan Sistematis dalam mencapai Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan. **Fokus pada pelanggan (*customer focus*)** Pelanggan merupakan pihak yang menentukan apakah kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut memenuhi kebutuhan atau tingkatan kualitas yang diinginkannya. **Informasi**

dan analisis (*information and analysis*) meskipun terdapat banyak keahlian dan ruang lingkup kerja dalam suatu perusahaan yang membentuk departementalisasi secara vertikal maupun horizontal. **Manajemen orang-orang (*people management*)** TQM juga berfokus pada orang (*people*), yakni mendorong pembentukan tim dan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*), yang artinya TQM memberi karyawan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan dan mengambil tindakan. **Manajemen proses (*process management*)** Hasil yang diharapkan dapat dicapai secara lebih efisien ketika aktifitas dan sumber daya yang berhubungan dengannya dikelola sebagai suatu proses.

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Penelitian pertama yang mengemukakan konsep *employee engagement* adalah Kahn (1990). Menurut Kahn (dalam Saks 2006) *employee engagement* merupakan bentuk multi dimensional dari aspek emosi, kognitif, dan fisik karyawan yang saling terikat. Keterikatan karyawan merupakan sikap positif karyawan disertai dengan motivasi baik secara kognitif dan penghayatan, yakin akan kemampuan dan merasa senang saat bekerja.

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage (feel engaged)* sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged* (terikat). Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2005).

Indikator Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Dimensi atau aspek-aspek dari *employee engagement* terdiri dari tiga (Schaufeli *et al*, 2003), yaitu:

a. Aspek Semangat (*Vigor*).

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

b. Aspek Dedikasi (*Dedication*).

Aspek *dedication* ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan.

c. Aspek Keterserapan (*Absorption*).

Aspek *absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu disekitarnya, (Schaufeli & Bakker, 2003).

Kinerja perusahaan

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi manajemen yang efektif. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana suatu operasi memenuhi tujuan kinerja, dan langkah-langkah utama dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan. Fakta menunjukkan bahwa tanpa dilakukan suatu pengukuran terhadap kinerja, maka sulit untuk memperbaikinya. Oleh karena itu, meningkatkan kinerja organisasi memerlukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang mempengaruhinya dan mengukurnya dengan akurat. Pengukuran kinerja operasional atau kinerja mutu sangat penting dilakukan bagi suatu organisasi, agar dapat tercapai efisiensi dan kinerja

bisnis yang optimal (Demirbag *et. al.*, 2006).

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagan organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001).

Indikator Kinerja Perusahaan.

Dimensi atau aspek-aspek dari kinerja perusahaan TNT adalah mengarah pada sebuah strategi TNT. Outlook ini memiliki tiga nilai penting sebagai pendorong : (1) *First Choice of Customer* (Menjadi pilihan utama dari para pelanggan). Mencapai pertumbuhan 20%/tahun atau lebih tinggi. (2) *Great Place to Work* (Tempat bekerja yang menyenangkan). Karyawan, membuat fungsi jaringan ini dengan baik. Karyawan telah berperan dalam menjaga hubungan yang bermakna dengan pelanggan terlepas dari kekurangan dalam kemampuan layanan dalam proses operasional 95% pengiriman tepat waktu. (3) *Sustainable financial result* (Pencapaian hasil keuangan yang berkelanjutan). Mengorganisir untuk memastikan waktu pembayaran 30 hari dari pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya.

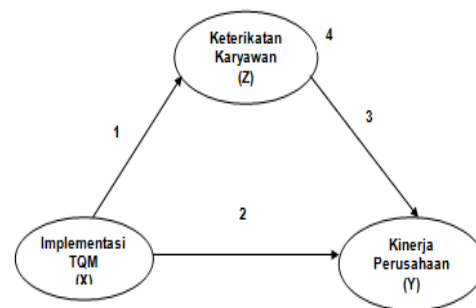
Kerangka Penelitian

Perilaku produktif karyawan juga dapat ditingkatkan dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) yang merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan atau industri dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM juga mendukung semua karyawan

mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dengan kinerja yang baik dalam upaya mengubah diri dalam persaingan di era globalisasi ini.

Penerapan Implementasi TQM, Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*), Kinerja Perusahaan : Keuangan, Operational, dan Kepuasan Pelanggan inilah yang selanjutnya akan diuji pada penelitian ini. Digambarkan dengan model penelitian berikut.

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Hipotesis.

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, dan kerangka berpikir, maka formulasi hipotesis yang diajukan untuk diuji.

H₁ : Implementasi TQM berpengaruh positif terhadap Keterikatan karyawan.

H₂ : Implementasi TQM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

H₃ : Keterikatan Karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja.

H₄ : Implementasi TQM berpengaruh positif terhadap kinerja melalui keterikatan karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT TNT-Express Indonesia. Penelitian dilaksanakan selama 3 Bulan, yaitu Q3 – 2016 pada bulan Juli – September.

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Sesuai dengan

permasalahan yang diteliti dan tujuan penelitian yang ditetapkan sebelumnya, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS).

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari interpretasi berbeda dari variabel yang dipakai.

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel eksogen (yang mempengaruhi) terdiri dari *Total Quality Management* (TQM) serta endogen (yang dipengaruhi) yaitu Kinerja Karyawan (Y) dan variable mediasi yaitu Keterikatan Karyawan (Z).

Variabel-variabel tersebut dioperasionalkan pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Operasional Variabel Penelitian

Variabel			Indikator	Skala
Konsep	Definisi	Dimensi		
(X) <i>Total Quality Management</i> (TQM)	TQM merupakan suatu pendekatan dalam meningkatkan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan (Tjiptono, 2003: 4).		(1) Kepemimpinan (leadership). (2) Perencanaan strategis (strategic planning). (3) Fokus pada pelanggan (customer focus). (4) Informasi dan analisis (information and analysis). (5) Manajemen orang-orang (people management). (6) Manajemen proses (process management). Prayogo dan Brown (2004); dan Prayogo dan Dermott (2006).	Skala Ordinal
(Y) Keterikatan Karyawan (Employee Engagement)	Sebagai sikap positif individu karyawan terhadap organisasi dan nilai organisasi. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi, mampu bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian unit kerja organisasi melalui kerja sama antara individu karyawan dengan manajemen. Robinson et al. dalam Bakis 2006).	Berangat (Vigor)	(1) Tingkat energi dalam krisis. (2) Kesediaan menghadapi kesulitan kerja. (3) Kemauan dalam pekerjaan. (4) Bertahan menghadapi kesulitan.	Skala Ordinal
		Dedikasi (Dedication)	(1) Terlibat dalam pekerjaan. (2) Antusiasme. (3) Kebanggaan. (4) Inspirasi dan tantangan.	
		Keterserapan (Absorption)	(1) Penuh konsentrasi. (2) Suilt memisahkan diri dengan pekerjaan.	
(Z) Kinerja Perusahaan	Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mehoney et al., 1983)	Kinerja Penjualan Kinerja Operasional. Kinerja Keuangan.	Mencapai pertumbuhan penjualan 20% tahun atau lebih tinggi. Dan melakukan proses penjualan yang optimal dan efektif. Pelayanan operasional kompetitif dan terbaik, 95% pengiriman tepat waktu untuk inbound dan outbound. Memastikan waktu pembayaran 30 hari dari pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya.	Kinerja Perusahaan TNT-Indonesia

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 219 orang karyawan PT.TNT-Express Indonesia pada level manager dan supervisor. Teknik pengambilan sampel menggunakan *stratified proporsional sampling*. Penentuan jumlah sampel menggunakan Rumus Slovin dengan hasil jumlah sampel 142 orang.

Tabel 4
Populasi dan Sampel Penelitian

Level	Total
Manager	48
Supervisor	171
Staff	353
	572

Rumus Slovin : $n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$
 $n = \frac{142.20}{1} = 142 \text{ Orang}$

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berdasarkan pada variabel-variabel yang diteliti yaitu dengan angket (*questioner*). Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dari ketiga variabel penelitian ini adalah instrumen yang dikembangkan dan dibuat sendiri oleh penulis melalui beberapa tahapan.

Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui sebab akibat, dengan tujuan menerangkan akibat langsung dan akibat tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian statistik deskriptif kuantitatif, dimana data yang diperoleh dari sampel populasi penelitian kemudian dianalisis sesuai dengan metode statistik yang digunakan lalu diinterpretasikan dibantu dengan program *Structural Equation Model*.

Analisis deskriptif dimaksudkan juga untuk menilai kecenderungan tanggapan dari responden terhadap variabel penelitian. Untuk itu dibutuhkan sebuah acuan interval dengan menggunakan formulasi rentang skala (Umar, 2009:164):

Tabel III.3
Rentang Skala

Rentang Skala	Kriteria Penilaian		
	TQM	Kinerja Perusahaan	Keterikatan Karyawan
1.00 - 1.79	Sangat rendah	Sangat buruk	Sangat lemah
1.80 - 2.59	Rendah	Buruk	Lemah
2.60 - 3.39	Kurang tinggi	Kurang Bagus	Kurang kuat
3.40 - 4.19	Tinggi	Bagus	Kuat
4.20 - 5.00	Sangat tinggi	Sangat bagus	Sangat kuat

Dalam analisis dengan PLS ada 2 hal yang dilakukan yaitu:

1. Menilai *outer model* atau *measurement model*
2. Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Kriteria Penerimaan dan Penolakan Hipotesis

Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis pada penelitian ini adalah dengan menilai nilai t-statistik. Nilai t-statistik (t-hitung) diperbandingkan dengan nilai t-tabel. Nilai t-tabel yang ditentukan dalam penelitian ini adalah sebesar 1,976 dengan tingkat signifikansi 0,05 (one-tailed). Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika nilai t-statistik < t-tabel dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (one-tailed), maka menolak H₀ dan menerima H_a.
2. Jika nilai t-statistik > t-tabel dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 (one-tailed), maka menerima H₀ dan menolak H_a.

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian Implementasi *Total Quality Management* (TQM)

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor implementasi total quality management pada manajer dan supervisor di PT. TNT Cabang Pekanbaru dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5
Distribusi Frekuensi Skor Implementasi
Total Quality Management (X)

No	Indikator		Kategori					Jlh	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	ST		
1	Para pemimpin organisasi secara aktif memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus.	Jlh	35	66	25	14	2	142	3,8
		Skor	175	264	75	28	2	544	
2	Karyawan dilibatkan dalam mendorong dan membantu dalam menerapkan perencanaan strategis dan perubahan organisasi.	Jlh	41	49	28	24	0	142	3,8
		Skor	205	196	84	48	0	533	
3	Kebutuhan customer (pelanggan) ditransformasikan kedalam proses perbaikan kualitas.	Jlh	45	46	29	20	2	142	3,8
		Skor	225	184	87	40	2	538	
4	Perusahaan menjalankan suatu system informasi dan analisis yang terintegrasi dengan baik agar visi, misi, strategi, kebijakan, tujuan dan sasaran perusahaan.	Jlh	37	52	39	14	0	142	3,8
		Skor	185	208	117	28	0	538	
5	Perusahaan selalu mengembangkan keterlibatan karyawan pada semua bagian untuk mengelola semua aspek kualitas.	Jlh	42	43	39	14	4	142	3,7
		Skor	210	172	117	28	4	531	
6	Manajemen mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.	Jlh	52	64	10	15	1	142	4,1
		Skor	260	256	30	30	1	577	
Jumlah			252	320	170	101	9	852	3,8
Rata-rata			1260	1280	510	202	9	3261	

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh rata-rata jawaban responden untuk variabel implemementasi *total quality management* dengan skor sebesar 3,8 yang berarti bahwa skor implementasi *total quality management* berada pada kategori tinggi.

Hal ini menjelaskan bahwa meningkatnya tingkat perpindahan atau pengiriman barang dari satu wilayah ke wilayah lainnya, ini memberikan kesempatan besar untuk berkembangnya perusahaan-perusahaan logistik yang bergerak di bidang pengiriman barang termasuk perusahaan PT.TNT – Express Indonesia.

Dengan mengimplementasikan *Total Quality Management* (TQM), kualitas PT.TNT – Express Indonesia, tidak hanya berkaitan dengan kualitas kecepatan dan ketepatan setiap pengiriman, namun didefinisikan lebih

luas yang mencakup semua aspek didalam organisasi PT.TNT – Express Indonesia termasuk mutu setiap proses, mutu pelayanan, maupun mutu dari hasil setiap kegiatan proses pengiriman yang dilakukan PT.TNT – Express Indonesia.

Peningkatan mutu juga harus terus ditingkatkan secara terus menerus (*continuous improvement*). Ini merupakan suatu tujuan jangka panjang yang hendak di capai. Karena di dalam *Total Quality Management*, mutu ditentukan atas dasar antara lain fokus pada pelanggan, sedangkan keinginan para pelanggan itu sendiri akan berubah-ubah, maka dengan PT.TNT – Express Indonesia menerapkan *Total Quality Management* ini berarti juga telah melakukan antisipasi terhadap adanya perubahan-perubahan keinginan para pelanggannya, dimana dalam era globalisasi ini perubahan tersebut akan semakin sering terjadi.

Keterikatan Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor keterikatan karyawan pada manajer dan supervisor di PT. TNT Cabang Pekanbaru dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6
Distribusi Frekuensi Skor Keterikatan Karyawan (Z)

No	Indikator		Kategori					Jlh	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya memiliki energi dan kemampuan bertahan dalam krisis saat bekerja yang tinggi.	Jlh	28	37	44	33	0	142	3,4
		Skor	140	148	132	66	0	486	
2	Saya bersedia untuk berusaha sekuat tenaga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.	Jlh	16	44	34	47	1	142	3,2
		Skor	80	176	102	94	1	453	
3	Saya memiliki kemauan untuk menginvestasikan segala daya upaya dalam suatu pekerjaan.	Jlh	25	22	55	25	15	142	3,1
		Skor	125	88	165	50	15	443	
4	Saya akan tetap bertahan meskipun menghadapi kesulitan dalam bekerja.	Jlh	19	59	48	15	1	142	3,6
		Skor	95	236	144	30	1	506	
5	Saya merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa kebermaknaan.	Jlh	21	41	28	52	0	142	3,2
		Skor	105	164	84	104	0	457	
6	Saya merasa antusias pada pekerjaan saya dan memiliki tujuan yang jelas.	Jlh	35	38	29	27	13	142	3,4
		Skor	172	152	87	54	13	481	
7	Saya merasa bangga dengan pekerjaan saya dan merasa sebagai bagian dari perusahaan.	Jlh	12	43	33	48	6	142	3,0
		Skor	60	172	99	96	6	433	
8	Saya merasa pekerjaan saya menginspirasi dan menantang.	Jlh	16	39	50	34	3	142	3,2
		Skor	80	156	150	68	3	457	
9	Dalam bekerja saya selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan.	Jlh	21	44	35	34	8	142	3,3
		Skor	105	176	105	68	8	462	
10	Dalam bekerja waktu saya terasa berlalu begitu cepat dan sulit dalam memisahkan diri dengan pekerjaan.	Jlh	22	47	34	34	5	142	3,3
		Skor	110	188	102	68	5	473	
Jumlah			215	414	390	349	52	1420	3,3
Rata-rata			107,5	165,6	117,0	698	52,1	4651	

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh rata-rata jawaban responden untuk variabel keterikatan karyawan dengan skor sebesar 3,3 yang berarti bahwa keterikatan karyawan berada pada kategori kurang kuat, yang berdasarkan penelitian Albdour & Altarawneh (2014) membuktikan bahwa pengunduran diri karyawan dari sebuah perusahaan, merupakan sebuah indikasi kuat bahwa karyawan tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, yang disebabkan oleh rendahnya employee engagement (keterikatan karyawan) yang dimiliki karyawan.

Jika kondisi seperti ini, keterikatan karyawan rendah dan tidak segera dibenahi sesegera mungkin oleh pihak perusahaan, maka bukan tidak mungkin kinerja PT.TNT – Express Indonesia secara keseluruhan akan

terganggu, dan bisa berdampak pada kekecewaan para pelanggan.

Karyawan yang mengundurkan diri akan menyebabkan jumlah sumber daya manusia menjadi berkurang, sedangkan kinerja perusahaan harus terus meningkat. Bahkan dalam jangka panjang ini akan berimbas pada reputasi perusahaan.

Rendahnya keterikatan karyawan, yang dapat terlihat dari kurang adanya rasa “memiliki” terhadap perusahaan sehingga karyawan bekerja hanya sekedar bekerja tanpa ada keinginan untuk mengembangkan perusahaan.

Hal ini dipertegas pula oleh pendapat dari Baumruk & Gorman (2006) yaitu pada saat karyawan memiliki rasa keterkaitan (*engage*) yang tinggi dengan perusahaan, maka karyawan akan meningkatkan perilakunya secara umum, salah satunya yaitu *stay* (tetap tinggal) atau dengan kata lain karyawan akan tetap bekerja di perusahaan walaupun ada peluang untuk bekerja di tempat lain.

Dari hasil tabel di atas juga dapat menunjukkan manajer dan supervisor PT.TNT – Express Indonesia kurang memiliki keterikatan dengan perusahaan sehingga belum selalu merasa terlibat dalam pekerjaan baik secara emosional, kognitif dan fisik serta kurang mampu bekerjasama untuk meningkatkan pencapaian kinerja PT.TNT – Express Indonesia.

Kinerja Perusahaan

Berdasarkan hasil perhitungan terhadap skor kinerja perusahaan pada manajer dan supervisor di PT. TNT Cabang Pekanbaru dapat dilihat pada Tabel 7 berikut:

Tabel 7
Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Perusahaan (Y)

No	Indikator		Kategori					Jlh	Rata-rata
			SS	S	KS	TS	STS		
1	TNT Indonesia mencapai pertumbuhan penjualan 20%/tahun atau lebih tinggi. Dan melakukan proses penjualan yang optimal dan efektif.	Jlh	48	73	21	0	0	142	4,2
		Skor	240	292	63	0	0	595	
2	TNT Indonesia telah dapat mencapai pelayanan operasional kompetitif dan terbaik, 95% pencapaian pengiriman tepat waktu untuk inbound dan outbound.	Jlh	48	56	35	3	0	142	4,0
		Skor	240	224	105	6	0	575	
3	TNT Indonesia memastikan waktu pembayaran 30 Hari dari pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya.	Jlh	48	68	25	1	0	142	4,1
		Skor	240	272	75	2	0	589	
Jumlah			144	197	81	4	0	426	4,1
Rata-rata			720	788	243	8	0	1759	

Berdasarkan Tabel IV.6 diperoleh rata-rata jawaban responden untuk variabel kinerja perusahaan dengan skor sebesar 4,1 yang berarti bahwa kinerja perusahaan PT.TNT – Express Indonesia berada pada kategori bagus, yang menjelaskan bahwa perusahaan telah berada pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan mencapai pertumbuhan penjualan 20%/tahun atau lebih tinggi dan melakukan proses penjualan yang optimal dan efektif. PT.TNT – Express Indonesia juga harus masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik.

Kinerja operasional perusahaan PT.TNT – Express Indonesia perusahaan telah dapat mencapai pelayanan operasional kompetitif dan terbaik, 95% pencapaian pengiriman tepat waktu untuk *inbound* dan

outbound. Selain menekan angka kerusakan atau kehilangan barang selama proses pengiriman, hal yang tidak kalah penting bagi perusahaan adalah memelihara ketepatan waktu pengiriman.

Pelanggan tentunya mengharapkan barang yang dikirim sampai ditempat tujuan dengan aman dan tepat waktu. Untuk itu PT.TNT – Express Indonesia senantiasa berusaha agar dapat memelihara ketepatan waktu pengirimannya yaitu dengan target angka 95% dari seluruh pengiriman barang melalui PT.TNT – Express Indonesia terkirim tepat waktu.

Ukuran hasil dari sasaran strategis memelihara ketepatan waktu pengiriman adalah laporan status pengiriman. Ukuran pemicu kerjanya adalah kecepatan dan ketepatan dalam penanganan kiriman.

Inisiatif strategi yang dilakukan guna memelihara ketepatan waktu pengiriman adalah melalui penanganan kiriman secara profesional sesuai dengan standar operasional prosedur yang berlaku dan penurunan persentase barang rusak atau hilang selama proses pengiriman. Kemampuan dan keterampilan para staff operasional dalam penanganan barang kiriman.

Dan memastikan waktu pembayaran 30 Hari dari pelanggan sesuai dengan target yang telah ditetapkan setiap tahunnya dimana pada tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan. Perspektif keuangan masih dipakai, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil.

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan.

Dari hasil di atas dapat menunjukkan perusahaan memiliki kinerja yang sangat baik, hal ini ditunjukkan dengan tingkat kepuasan pelanggan secara berkelanjutan dengan produk, pelayanan dan proses yang dilakukan oleh perusahaan secara berkelanjutan (*continues quality improvement*).

Namun, ada sebuah fenomena menarik, dimana PT.TNT – Express Indonesia berhasil berkembang dan memiliki kinerja perusahaan dengan pencapaian yang baik, dengan tingkat penjualan (*revenue*) yang tinggi dan kinerja operasional tercapai dalam tingkat pengiriman tepat waktu dan kepuasan para pelanggannya, namun di sisi lain yaitu dari internal perusahaan, karyawan ternyata memiliki permasalahan dalam hal keterikatan karyawan yang kurang kuat.

Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Kriteria validity dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50.

Hasil *output* korelasi antar indikator dengan konstraknya dapat dilihat pada Tabel 8 di bawah ini:

Tabel 8
Outer Loading (Measurement Model) dan AVE

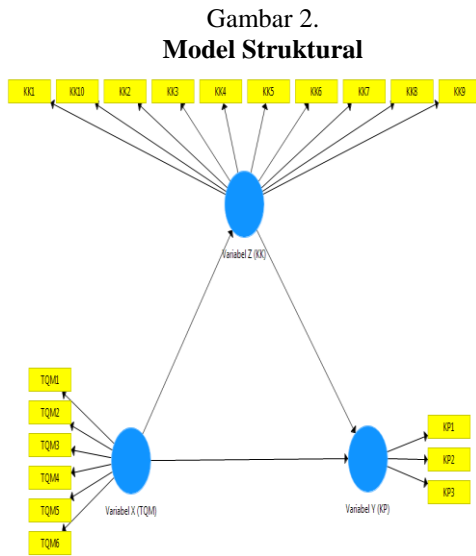
<i>Construct</i>		<i>Outer Loading</i>	AVE
Total Quality Management (TQM)	TQM1	0,726	0,688
	TQM2	0,677	
	TQM3	0,757	
	TQM4	0,709	
	TQM5	0,692	
	TQM6	0,625	
Keterikatan Karyawan (KK)	KK1	0,910	0,650
	KK2	0,766	
	KK3	0,865	
	KK4	0,695	
	KK5	0,835	
	KK6	0,837	
	KK7	0,740	
	KK8	0,819	
	KK9	0,834	
	KK10	0,738	
Kinerja Perusahaan (KP)	KP1	0,806	0,637
	KP2	0,844	
	KP3	0,744	

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2017

Hasil pengolahan data diketahui bahwa semua item indikator dinyatakan telah memenuhi *convergent validity* karena nilai *loading factor* di atas 0,60. Semua konstruk memenuhi kriteria reliabel.

Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan dan disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat dikatakan layak atau bagus.

Gambar 2 berikut menunjukkan model struktural yang dieksekusi dengan menggunakan SmartPls 3.0.



Reliabilitas konstruk dari measurement model dengan indikator reflektif dapat diukur dengan melihat nilai composite reliability dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability di atas 0,7 (Jogiyantio dan Abdillah, 2009). Berikut adalah nilai composite reliability di sajikan pada Tabel 9 di bawah ini:

Tabel 9
Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability
Implementasi TQM (TQM)	0,851
Kererikatan Karyawan (KK)	0,949
Kinerja Perusahaan (KP)	0,840

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk semua konstruk adalah di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliabel. Nilai *composite reliability* yang terendah adalah sebesar 0,840 pada variabel kinerja perusahaan (KP) dan nilai *composite reliability* yang tertinggi adalah sebesar 0,949 pada variabel keterikatan karyawan (KK).

Uji reliabilitas juga bisa diperkuat dengan Cronbach's Alpha dimana *output* SmartPLS memberikan hasil sebagai berikut:

Tabel 10

Composite Reliability

Konstruk	Cronbach's Alpha
Implementasi TQM (TQM)	0,790
Kererikatan Karyawan (KK)	0,940
Kinerja Perusahaan (KP)	0,713

Nilai yang disarankan adalah di atas 0,6 dan pada Tabel 10 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,6. Nilai terendah sebesar 0,713 pada variabel kinerja perusahaan (KP) dan nilai tertinggi 0,940 pada variabel keterikatan karyawan (KK).

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

Tabel 11
Nilai R-Square

	R-Square
Total Quality Managemen	
Keterikatan Karyawan	0,177
Kinerja Perusahaan	0,413

Tabel 11 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel keterikatan karyawan diperoleh sebesar 0,177,

untuk variabel kinerja perusahaan diperoleh sebesar 0,413. Hasil ini mencerminkan bahwa 17,7% variansi variabel keterikatan karyawan (KK) dijelaskan oleh variabel implementasi *total quality management* (TQM) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel kinerja perusahaan dan 41,3% variansi variabel kinerja perusahaan (KP) dijelaskan oleh variabel implementasi *total quality management* (TQM) sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel keterikatan karyawan. Hal ini menjelaskan bahwa dalam pengimplementasian *total quality management* (TQM) pada pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan dan kinerja perusahaan, pelaksanaannya antara lain harus memfokuskan kepada para pelanggan, peran dari pimpinan dan pemberian informasi dan analisis yang efektif. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Tabel 11 telah memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Pembahasan Hipotesis

Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,976$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai $< 1,976$ dan $1,976$ maka hipotesis akan ditolak dan jika nilai t berada pada $> 1,976$ maka hipotesis akan diterima.

Sedangkan untuk test kecocokan suatu model dengan jika Chi-square dg $P > 0.05$ dan RMSEA < 0.05 Hox dan Bechger (2002) menyebutkan Goodness of fit dengan p-value lebih besar dari 0.05 persen baru dikatakan model SEM cocok pada data empiris adalah dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

Tabel 12
Path Coefficient

Ctrl-N	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P value
Moderating Effects > Variabel Y (KP)	0,126	0,117	0,100	1,249	0,212
Variabel X -> Variabel Y	0,811	0,798	0,288	2,818	0,005
Variabel X -> Variabel Z	0,421	0,430	0,071	5,935	0,000
Variabel Z -> Variabel Y	0,820	0,718	0,445	2,824	0,006

Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja Perusahaan (KP)

Berdasarkan Tabel 12 di atas, hubungan implementasi *total quality management* (TQM) dengan kinerja perusahaan (KP) menunjukkan terdapat pengaruh antara implementasi *total quality management* (TQM) dengan kinerja perusahaan (KP). Dengan signifikan nilai Path Koefisien memiliki *original sample estimate* adalah positif 0,811 pada p value 0,005. T-statistik berada di atas 1,976 yaitu sebesar 2,818. Dengan demikian, pengaruh X terhadap Y dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa pengaruh antara implementasi *total quality management* (TQM) dengan kinerja perusahaan (KP) yang merupakan **hipotesis pertama penelitian ini dapat diterima.**

Dengan mengimplementasikan *total quality management* (TQM) tersebut, diharapkan mampu meningkatkan kualitas manajemen dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan. Kesimpulan ini dengan begitu menguatkan landasan teori sebelumnya, dimana *total quality management* (TQM) juga menekankan pada aspek operasional guna meningkatkan perbaikan kualitas. Secara ringkas dalam konsep *total quality management* (TQM) terkandung lima program pokok yang saling terkait yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) perbaikan terus menerus, (3) pengembangan sistem, (4) partisipasi

secara penuh, dan (5) pengukuran kinerja (Jumaili, 2006).

Total Quality Management (TQM) adalah suatu konsep pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan yang benar-benar berarti, dengan demikian pemberdayaan tidak sekedar hanya memiliki masukan tetapi juga memperhatikan, dan menindaklanjuti masukan tersebut apakah diterima atau tidak. Tanpa adanya pemberdayaan, pelibatan karyawan hanyalah merupakan alat manajemen yang tidak ada gunanya. Oleh karena itu, pelibatan harus disertai dengan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan nilai *loading factor* yang diperoleh maka tiga aspek yang paling perlu untuk dilakukan dalam pelaksanaannya antara lain harus memfokuskan kepada para pelanggan PT.TNT – Express Indonesia, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap Keterikatan Karyawan

Berdasarkan tabel IV.9 di atas, hubungan implementasi *total quality management* (TQM) dengan keterikatan karyawan (KK). menunjukkan terdapat pengaruh antara implementasi *total quality management* (TQM) dengan keterikatan karyawan (KK). Dengan signifikan nilai Path Koefisien memiliki *original sample estimate* adalah positif 0,421 pada p value 0,005. T-statistik

berada di atas 1,976 yaitu sebesar 5,935. Dengan demikian, pengaruh X terhadap Z dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa pengaruh antara implementasi *total quality management* (TQM) dengan keterikatan karyawan (KK) yang merupakan **hipotesis kedua penelitian ini dapat diterima.**

Berdasarkan hasil ini disimpulkan bahwa semakin tinggi implementasi *total quality management* yang dilakukan manager dan supervisor maka keterikatan karyawan akan semakin kuat.

Berdasarkan nilai *loading factor* yang diperoleh terkait dengan keterikatan karyawan yang paling perlu untuk dilakukan dalam pelaksanaannya antara lain harus memfokuskan kepada semakin kuat komitmen yang ditunjukkan oleh manajemen dalam implementasi *total quality management* (TQM) maka semakin meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan. Komitmen manajemen PT.TNT – Express Indonesia yang kuat mampu mendorong meningkatnya kinerja mutu dan kinerja perusahaan (Prayogo and Brown 2004, Prayogo and Dermott 2005). Komitmen manajemen PT.TNT – Express Indonesia sangat diperlukan dalam mendukung suksesnya implementasi TQM. Karena hal tersebut secara langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, kinerja inovasi, dan kinerja bisnis perusahaan (Zehir and Esin, 2009).

Pengaruh Implementasi Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan tabel IV.9 di atas, hubungan keterikatan karyawan (KK) terhadap kinerja perusahaan (KP) menunjukkan terdapat pengaruh antara hubungan keterikatan karyawan (KK) terhadap kinerja perusahaan (KP). Dengan signifikan nilai Path Koefisien

memiliki *original sample estimate* adalah positif 0,820 pada p value 0,005. T-statistik berada di atas 1,976 yaitu sebesar 2,820. Dengan demikian, pengaruh Z terhadap Y dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa pengaruh antara keterikatan karyawan (KK) terhadap kinerja perusahaan (KP) yang merupakan **hipotesis ketiga penelitian ini dapat diterima.**

Employee engagement merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja, yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage (feel engaged)* sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang engaged (terikat). Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia, 2005). Karyawan belajar melalui pekerjaan yang membangkitkan kemauan yang tinggi untuk memahami masalah dan untuk mencari penyelesaiannya (Aoki, 1986), sehingga pelaporan informasi produktivitas dan kualitas kepada personalia lini akan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan dan pembelajaran produksi (Banker's, 1993).

Berdasarkan nilai *loading factor* yang diperoleh maka tiga aspek yang paling perlu untuk dilakukan dalam pelaksanaannya terkait dengan pengaruh antara keterikatan karyawan (KK) terhadap kinerja perusahaan (KP) yang paling perlu untuk dilakukan dalam pelaksanaannya antara lain harus memfokuskan kepada meingkatkan kekuatan dan resiliensi mental karyawan dalam bekerja, keinginan karyawan untuk berusaha gigih dalam menghadapi kesulitan (Schaufeli & Bakker, 2003).

Serta karyawan yang telah memiliki *dedication* yang tinggi PT.TNT – Express Indonesia berarti mampu mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Karyawan PT.TNT – Express Indonesia harus mampu terus dibuat merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Tidak tertutup kemungkinan karena begitu eratnya keterikatan, para karyawan akan berlomba-lomba untuk bekerja dan menghasilkan kinerja terbaiknya yang pada akhirnya berdampak terhadap kinerja perusahaan. Dan PT.TNT – Express Indonesia-pun jangan terlalu berorientasi pada pencapaian kinerja perusahaan semata namun mengabaikan kebutuhan karyawan akan kesejahteraannya.

Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* terhadap Kinerja Perusahaan melalui Keterikatan Karyawan

Berdasarkan tabel IV.9 di atas, hubungan implementasi *total quality management* terhadap kinerja perusahaan melalui keterikatan karyawan menunjukkan tidak terdapat pengaruh antara implementasi *total quality management* terhadap kinerja perusahaan melalui keterikatan karyawan. Dengan signifikan nilai Path Koefisien memiliki *original sample estimate* adalah positif 0,126 pada p value 0,005. T-statistik berada di atas 1,976 yaitu sebesar 1,284. Dengan demikian, pengaruh X terhadap Y melalui Z dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap kinerja perusahaan (KP) melalui keterikatan karyawan (KK) yang merupakan **hipotesis keempat penelitian ini ditolak.**

Berdasarkan hasil ini disimpulkan bahwa semakin tinggi implementasi *total quality management* yang dilakukan manager dan supervisor maka kinerja perusahaan akan semakin baik tanpa disertai kuatnya keterikatan karyawan.

Berdasarkan nilai *loading factor* yang diperoleh maka tiga aspek yang paling perlu untuk dilakukan dalam pelaksanaannya terkait dengan pengaruh implementasi *total quality management* (TQM) terhadap ketiga kinerja PT.TNT – Express Indonesia melalui keterikatan karyawan yang paling perlu untuk dilakukan dalam pelaksanaannya antara lain harus memfokuskan kepada para pelanggan PT.TNT – Express Indonesia, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal merupakan penggerak.

Peranan dari pimpinan dan pola kepemimpinan di PT.TNT – Express Indonesia terutama dalam keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Dan pemberian informasi dan analisis yang efektif. Data dan informasi yang tersedia setiap saat dapat digunakan manajemen untuk melakukan pengawasan terhadap aktivitas produksi. Dalam setiap program perencanaan implementasi *total quality management* (TQM) PT.TNT – Express Indonesia harus memfokuskan kepada meningkatkan kekuatan dan energy setiap karyawan untuk terus merasa terlibat. Para karyawan yang telah memiliki dedikasi yang tinggi di PT.TNT – Express Indonesia dengan tingkat energi yang tinggi, resiliensi, keinginan untuk berusaha, dan tidak menyerah dalam menghadapi tantangan.

Kinerja perusahaan yang tidak maksimal bisa menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Implementasi *total quality management* (TQM) yang maksimal mempengaruhi kinerja perusahaan ada atau tidak adanya

keterikatan yang dirasakan karyawan. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut mampu untuk mampu melaksanakan implementasi *total quality management* demi pencapaian kinerja perusahaan yang maksimal.

Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian masih terdapat berbagai kelemahan dan kekurangan, bahwa keterbatasan penelitian ini antara lain.

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan hasil isian angket sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang obyektif dalam proses pengisian.
2. Sampel penelitian kecil, baik lokasi penelitian maupun jumlah responden yang dapat mempengaruhi generalisasi kepada populasi dan dapat mempengaruhi pengambilan kesimpulan.
3. Penelitian ini mengungkap pengaruh implementasi *total quality management*, keterikatan karyawan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan sangat kompleks dan tidak diungkap dalam penelitian ini, sehingga diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mengungkap faktor-faktor lain, baik faktor-faktor positif maupun faktor negatif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Dengan menerapkan implementasi *total quality management* (TQM) yang berfokus pada pelanggan, karyawan melalui peran kepemimpinan dan pengelolaan system informasi dan analisis maka secara keseluruhan mempengaruhi tingkat keterikatan karyawan pada PT. TNT – Express Indonesia.

2. Dengan menerapkan implementasi *total quality management* (TQM) yang berfokus pada pelanggan, karyawan melalui peran kepemimpinan dan pengelolaan system informasi dan analisis maka secara keseluruhan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan pencapaian yang baik, dengan tingkat penjualan (*revenue*) yang tinggi dan kinerja operasional tercapai dalam tingkat pengiriman tepat waktu dan kepuasan para pelanggannya dan kinerja keuangan perusahaan.
3. Antusiasme dan dedikasi karyawan PT. TNT – Express Indonesia dalam bekerja menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi dan akan berdampak terhadap kinerja perusahaan dengan tingkat penjualan (*revenue*) yang tinggi dan kinerja operasional tercapai dalam tingkat pengiriman tepat waktu dan kepuasan para pelanggannya dan kinerja keuangan perusahaan.
4. Bahwa dengan implementasi *total quality management* (TQM) PT. TNT – Express Indonesia yang berfokus pada pelanggan, karyawan melalui peran kepemimpinan dan pengelolaan system informasi dan analisis di PT. TNT – Express Indonesia telah berhasil mencapai dan berkembang pada kinerja perusahaan dengan pencapaian pertumbuhan penjualan 20%/tahunnya, pelayanan operasional kompetitif dengan tingkat pengiriman 95% tepat waktu. Dan memastikan kinerja keuangan dalam penerimaan arus kas masuk pembayaran pelanggan 30 hari namun di sisi lain yaitu dari internal perusahaan, karyawan ternyata memiliki permasalahan dalam hal keterikatan karyawan yang kurang kuat.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan evaluasi, maka saran yang dapat diberikan peneliti adalah:

1. Penerapan implementasi *total quality management* (TQM) harus lebih berfokus pada proses desain pekerjaan karyawan PT. TNT – Express Indonesia. Karyawan diberi kebebasan berpendapat dalam melaksanakan pekerjaannya. Serta dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah perusahaan harus dapat lebih efektif dan terbuka. Perhatian pada peningkatan proses ini merupakan pondasi dasar dalam sistem manajemen (*total quality management*) TQM pada keterikatan karyawan.
2. Dalam menerapkan implementasi (*total quality management*) TQM PT. TNT – Express Indonesia harus lebih mengembangkan cara dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada semua bagian aspek kualitas dan didorong untuk menerapkan perencanaan strategis dan pada setiap perubahan yang terjadi di PT. TNT – Express Indonesia.
3. Dalam penerapan implementasi (*total quality management*) TQM di PT. TNT – Express Indonesia harus lebih mampu meningkatkan keterikatan karyawannya antara lain melalui meningkatkan kebanggaan dengan pekerjaannya dan perasaan karyawan sebagai bagian dari perusahaan. Kemudian reward yang sebaiknya disesuaikan dengan penilaian kinerja karyawan, dimana karyawan juga dapat terlibat dalam penentuan target dan kinerjanya.
4. Dalam menerapkan implementasi (*total quality management*) TQM, PT. TNT – Express Indonesia agar mampu lebih meningkatkan strategi

yang memfokuskan pada pencapaian kinerja operasional yang kompetitif dan terbaik pada target 95% pengiriman tepat waktu untuk inbound dan outbound.

DAFTAR PUSTAKA

Brah, S. and Lim, H. 2006. "The effects of technology and TQM on the performance of logistics companies", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36 No. 3, hal. 192-209.

Hendrajaya (2011). Analisis kendala potensial penerapan *Total Quality Management* (TQM) Hotel Plaza Semarang.

Indayati, Nurul dan Armanu Thoyib, Rofiaty (2011). Pengaruh Keterlibatan karyawan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya).

Lakhal, Lassa[^]ad, Federico Pasin dan Mohamed Limam. 2006. Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 23 No. 6, 2006 pp. 625-646 Emerald Group Publishing Limited

Lawrence M. Corbett and Kate N. Rastrick. 2000. Quality performance and organizational culture : A New Zealand study,

International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 No. 1, hal. 14-26.

Ratnaningrum dan Muh. Nasron (2013). Praktik TQM, Persepsi Kualitas Layanan dan Kepuasan Pengunjung.

Robin Mann *Burton's Biscuits Ltd, Edinburgh, UK* and Dennis Kehoe *Liverpool University, UK*
Fatima d. Factors affecting the implementation and success of TQM.

Salaheldin, Ismail. 2009. Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs, *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 58, No. 3, hal. 215-235

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.

Venkatraman dan Ramanujam. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 1 (4), 801-04.

Wicklund, J. (1999). "The Sustainability of The Entrepreneur Orientation Performance Relationship" *Entrepreneurship Theory in Practice*, Fall: pp.37-55.