

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT  
(TQM, GAYA KEPEMIMPINAN, KEDISIPLINAN KERJA DAN  
FUNGSI MONITORING) TERHADAP KENERJA KARYAWAN**

**Oleh : Heriyanto**

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

---

---

**ABSTRACT**

*Influence Total of Quality Management (TQM), Style Leadership, Job Discipline and Function of Mentoring to Performance Employees of PT. Kemakmurn Berkah Timber Samarinda.*

*To be able improved Performance Employees in a company or organization, hence required by factors able to improve Performance itself. As for the factors is Totalizeing Quality Management, Style Leadership, Job Discipline and Function of Mentoring.*

*This Formula research internal issue is" What is there Total influence of Quality Management, Style Leadership, Job Discipline and Function of Mentoring to Performance Employees.*

*This Research aim to know Total influence of Quality Management, Style Leadership, Job Discipline and Function of Mentoring to Performance Employees.*

*Method Research by using qestioner with scale of likert. Research population is entired all employees of PT. Kemakmuran Berkah Timber and of sampel research counted 45 employees people with technique intake of sampel that is totalizeing sampling.*

*Analyzer the used multiple regression which where beforehand have to test and validity of reliabilitas and also test classic assumption.*

*Pursuant to result of solution and research hence Totalizeing Quality Management and Job Discipline have an effect on positive and significant to Performance Employees, so that Ho refused and Style Leadership not have an effect on positive and not significant, so that Ho accepted. While Function of Mentoring have an effect on positive but not significant to Performance Employees, so that Ho accepted.*

*From result of this research expected can be used as by input to management side upon which consideration in order to make-up of employees performance.*

**Keyword : Total Quality Management, Style Leadership, Discipline Job, Function of Mentoring, Performance Employees**

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang ideal dalam sebuah organisasi. Fokus utamanya adalah orang-orang atau para karyawan. Tanpa mereka tidak akan ada kebutuhan-kebutuhan akan pengelolaan sumber daya lainnya. Karena aktivitas-aktivitas sumber daya manusia ini melibatkan orang-orang sebagai karyawan, maka karyawan merupakan salah satu unsur yang paling dominan dan strategis dalam usaha pencapaian tujuan. Sehingga suatu organisasi aktivitas-aktivitas ini perlu untuk direncanakan dan dikelola secara efektif dan efisien agar mencapai tujuan-tujuan dan hasil seperti yang dikehendaki.

Era globalisasi yang serba modern memerlukan berbagai wawasan, ilmu pengetahuan, dan teknologi dalam dunia usaha. Selain itu dibutuhkan juga sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu bersaing dalam bidang produksi maupun jasa.

Lingkungan persaingan yang tajam dan bersifat global menuntut perusahaan meningkatkan mutu dan keunggulan daya saing yang dipengaruhi empat faktor yaitu mutu, fleksibilitas, kecepatan, dan biaya yang rendah. Sejak tahun 1980-an *Total Quality Management* (TQM) dikembangkan sebagai salah satu alat untuk memperbaiki kinerja melalui perbaikan kualitas pada seluruh aspek organisasi. Program *Total Quality Management* (TQM) menitikberatkan pada kualitas secara total dalam organisasi.

Beberapa perusahaan yang telah menerapkan *total quality management*, ada yang telah berhasil meningkatkan kinerjanya, tetapi ada juga yang belum mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini disebabkan oleh penghapusan berbagai macam pemborosan secara signifikan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Disamping itu peran *continuous improvement* pada perusahaan secara terus menerus dapat memperbaiki tingkat kinerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti terhadap PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda dalam meningkatkan kinerja karyawan dituntut untuk melakukan tugasnya dengan baik, kurangnya dukungan yang bersifat positif dan membangun di perlukan seorang karyawan dari atasan, agar komunikasi antara bawahan dan atasan dapat terjalin dengan baik. Fenomena yang terjadi pada PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda, dimana beberapa karyawan dalam menyelesaikan tugas tidak tepat waktu sehingga tanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya kurang berjalan dengan baik, hal tersebut dikarenakan kurangnya rasa kedisiplinan kerja para karyawan.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Total Quality Management (TQM)*, Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja dan Fungsi Mentoring terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Apakah *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda?
3. Apakah Kedisiplinan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda?
4. Apakah Fungsi Mentoring berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda?

## **II. KRANGKA DASAR TEORI**

### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berdasarkan pengertian mengenai manajemen sumberdaya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia atau orang yang berbakat dan bersemangat tinggi yang tersedia bagi organisasi sebagai kontributor potensial untuk menciptakan dan merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi.

Menurut Santoz (2009:5), manajemen personalia atau manajemen sumberdaya manusia adalah :

Manajemen personalia atau manajemen sumberdaya manusia sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Menurut Siti Al Fajar dan Tri Heru (2010:2), dalam situasi persaingan yang semakin ketat seperti saat ini dan di masa-masa mendatang, sebuah organisasi membutuhkan keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan.

### **1. Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentana (2009:73), pengertian kinerja atau *performance* adalah:

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai wewenang

dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan yang legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”

Menurut Robbins (1996:128), pengertian kinerja adalah:

*“Performance is interaction function between motivation and ability. From other side motivation, also require to be considered by ability (intelligence and is skilled) to explain and assess officer performance. Opportunity of have performance to need more strengthened though a officer possible ready and can.”*

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

Menurut Tjiptono dan Diana (2008:58), *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya.

Menurut Kurniadi (2009:66), Pengertian *Total Quality Management* secara mendetail adalah sebagai berikut:

*“Total Quality Management* secara garis besar dapat diartikan sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan, seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama di dalam meningkatkan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dari perusahaan tersebut”.

## **3. Gaya Kepemimpin**

Menurut Wijayanto (2012:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah keterampilan yang sangat diperlukan oleh setiap manajer untuk dapat mengarahkan karyawan agar berkinerja secara optimal. Kegagalan manajer membentuk *teamwork* akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **4. Kedisiplinan Kerja**

Menurut Subekti (2008:112), disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi

karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok.

Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

## 5. Fungsi Mentoring

Mentoring merupakan salah satu sarana yang di dalamnya terdapat proses belajar. Orientasi dari mentoring itu adalah pembentukan karakter dan kepribadian seseorang sebagai mentee (peserta mentoring) karena adanya seorang mentor dalam suatu wadah atau organisasi. Ada beberapa pengertian mentoring oleh beberapa ahli, sebagai berikut :

*Anesthesiology Departement of Cleveland MetroHealth System* sebagai berikut:

*“Menthor as counsellor at the same time devoted coach, where menthor is construction of people who assumed by expert have or more senior, with aim to to remove or transfer life values, concept think and membership, to peep out all ' successor' or router of successfulness.”*

## II. METODE PENELITIAN

### A. Definisi Operasional

Penjelasan spesifik atau khusus mengenai variabel-variabel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya disimbolkan dengan Y. Adapun indikatornya sebagai berikut:
  - a. *Overall quality.*
  - b. *Reliability.*
  - c. *Employee quality.*
2. *Total Quality Management* merupakan sebuah kualitas pelayanan yang dijalankan oleh perusahaan untuk memaksimumkan daya saingnya dan meningkatnya kinerja karyawan melalui perbaikan yang terus menerus disimbolkan dengan X<sub>1</sub>. Adapun indikatornya sebagai berikut:
  - a. Keterlibatan Mitra

- b. Pelatihan
- c. Komitmen manajemen puncak
- 3. Gaya Kepemimpinan, adalah gaya dalam memimpin suatu perusahaan disimbolkan dengan  $X_2$ . Adapun indikatornya sebagai berikut:
  - a. Kepemimpinan Direktif
  - b. Kepemimpinan Suportif
  - c. Kepemimpinan Partisipatif
  - d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi
- 4. Kedisiplinan Kerja merupakan bentuk tanggung jawab dalam waktu dan pekerjaan disimbolkan dengan  $X_3$ . Adapun indikatornya sebagai berikut:
  - a. Tujuan dan Kemampuan
  - b. Teladan Pimpinan
  - c. Balas Jasa
  - d. Keadilan
  - e. Waskat
  - f. Sanksi Hukuman
  - g. Ketegasan
  - h. Hubungan kemanusiaan
- 5. Fungsi Mentoring memantau atau mementor suatu pekerjaan disimbolkan dengan ( $X_4$ ). Adapun indikatornya sebagai berikut:
  - a. Dalam program yang spesifik.
  - b. Untuk nasehat umum.
  - c. Untuk dukungan emosional.

## **B. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi disini adalah seluruh karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda sebanyak 45 orang. Adapun kriteria yang akan dijadikan sampel penelitian adalah karyawan yang telah bekerja selama satu tahun dan merupakan karyawan tetap.

### **2. Sampel**

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan *total sampling*, merupakan teknik pengambilan sampel dengan menjadikan semua elemen populasi menjadi elemen sampel. Jadi,

jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 45 karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda.

### C. Alat Analisis

Sebagai syarat suatu penelitian, maka sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji multikolinieritas, uji linearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

#### 1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara masing-masing variabel bebas. Nursalam (2011:49) Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (a) nilai tolerance dan lawannya (b) *variance inflation factor* (VIF). Jika meninjau dari nilai *tolerance*, maka jika mempunyai nilai *tolerance* < 10% (0,1) atau sama dengan VIF > 0,1 maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya jika nilai *tolerance* > 10% (0,1) atau sama dengan VIF < 0,1 maka tidak terjadi multikolinieritas.

#### 2. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah keterkaitan antara dua variabel yang bersifat linier. Perhitungan linieritas digunakan untuk mengetahui prediktor data peubah terikat. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan analisis variansi terhadap garis regresi yang nantinya akan diperoleh harga  $F_{hitung}$  (Nursalam, 2011:52).

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Nursalam, 2011:54). Model regresi yang memenuhi persyaratan adalah terdapat kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas.

Metode ini yaitu dengan cara melihat grafik scatterplot antara *standardized predicted value* (ZPRED) dengan *studentized residual* (SRESID). Ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi - Y sesungguhnya). Dasar pengambilan keputusan yaitu:

- i) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.

ii) Jika tidak ada pola yang jelas, seperti titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **4. Uji Autokorelasi**

Autokorelasi adalah korelasi antar anggota sampel yang diurutkan berdasarkan waktu. Untuk mendeteksi terjadinya autokorelasi dalam penelitian ini digunakan uji DW dengan melihat koefisien korelasi test.

**Tabel 3.2. : Tingkat Autokorelasi (Durbin Watson)**

Durbin Watson	Kesimpulan
Kurang dari 1,10	Ada autokorelasi
1,10-1,54	Tidak ada kesimpulan
1,55-2,46	Tidak ada autokorelasi
2,47-2,90	Tidak ada kesimpulan
Lebih dari 2,91	Ada autokorelasi

Sumber : Nursalam (2011:57)

### 5. Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2016:89), metode analisis kuantitatif yaitu metode analisis yang menggunakan bantuan statistik dalam memecahkan masalah. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Adapun formula dari model regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Karyawan
- a = Konstanta (*Intercept*)
- b<sub>1</sub>,b<sub>2</sub>,b<sub>3</sub>,b<sub>4</sub> = Koefisien Regresi (*Slope*)
- X<sub>1</sub> = Total Quality Management
- X<sub>2</sub> = Gaya Kepemimpinan
- X<sub>3</sub> = Kedisiplinan Kerja
- X<sub>4</sub> = Fungsi Mentoring
- e = Standar Error

#### ii. Uji Bersama-sama (Uji F)

Menurut Sugiyono (2016:243), Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara keseluruhan. Untuk pengujian F ini, digunakan hipotesa sebagai berikut:

- b. Ho:  $b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = 0$ , artinya variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub>) secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).
- c. Ha:  $b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq 0$ , artinya variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, dan X<sub>4</sub>) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Pengujian uji F dilakukan dengan membandingkan F<sub>hitung</sub> (F<sub>h</sub>) dengan F<sub>tabel</sub> (F<sub>t</sub>) pada derajat signifikan 95% ( $\alpha = 0.05$ ). Nilai F<sub>hitung</sub> dapat diperoleh dengan rumus:

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana:

Fh = Nilai F hitung

$R^2$  = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel independen bebas

n = jumlah anggota sampel (Sugiyono, 2013:286)

i. Uji Korelasi ( $R^2$ )

Selanjutnya untuk melihat kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ganda ( $R^2$ ). Formulasinya sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

Dimana:

$R^2$  = besarnya koefisien determinasi

Y = nilai variabel Y

$\bar{Y}$  = nilai rata-rata variabel Y

$\Sigma$  = notasi jumlah

$\hat{Y}$  = nilai taksiran variabel Y

#### IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### A. Analisis

##### 1. Uji Instrumen

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kesamaan antara data yang dikumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti, sehingga dapat diperoleh hasil yang valid. Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) ini valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Nursalam, 2011:56).

Berdasarkan hasil di atas keseluruhan indikator dari variabel yang diteliti dinyatakan valid dengan nilai koefisien korelasi *pearson product moment* ( $r_{xy}$ ) > 0.294 dengan tingkat signifikansi kurang dari 5% ( $p < 0.05$ ), sehingga seluruh indikator variabel dinyatakan valid.

##### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur sejauh mana suatu alat pengukuran dapat memberikan hasil yang reliabel bila dilakukan

dalam waktu yang berbeda pada obyek yang sama (Nursalam, 2011:58).

Berdasarkan hasil di atas keseluruhan variabel yang diteliti dinyatakan reliabel dengan nilai koefisien korelasi *alpha cronbach* ( $\alpha$ ) > 0.60 maka dapat disimpulkan seluruh variabel dinyatakan reliabel.

**2. Asumsi Klasik Penelitian**

**a. Uji Multikolonieritas**

Pengujian multikolonieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi adanya problem multikol, maka dapat dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) serta besaran korelasi antar variabel independen. Dapat terlihat pada tabel 4.3 dibawah ini.

**Tabel 5.3.: Hasil Uji Multikolonieritas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Total Quality	.575	1.739
	Management	.563	1.777
	Gaya Kepemimpinn	.657	1.521
	Kedisiplinan Kerja	.695	1.439
	Fungsi Mentoring		

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 5.3 diatas menjelaskan bahwa data yang ada tidak terjadi gejala multikolinearitas antara masing-masing variabel independen yaitu dengan melihat nilai *VIF*. Nilai *VIF* yang diperbolehkan hanya mencapai 10% maka data di atas dapat dipastikan tidak terjadi gejala multikolinearitas. Karena data di atas menunjukkan bahwa nilai *VIF* lebih kecil dari 10% dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1 keadaan seperti itu membuktikan tidak terjadinya multikolinearitas

**b. Uji Linieritas**

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah keterkaitan antara dua variabel yang bersifat linier. Perhitungan linieritas digunakan untuk mengetahui prediktor data peubah terikat. Uji linieritas dilakukan dengan menggunakan analisis variansi terhadap garis regresi yang nantinya akan diperoleh harga  $F_{hitung}$  (Nursalam, 2011:52). Hasil uji linieritas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5.4.: Hasil Uji Linieritas**

Variabel	F	Sig.	$\alpha$	Keterangan
Total Quality Management	21,278	0,000	0,05	Linier
Gaya Kepemimpinan	6,262	0,019	0,05	Linier
Kedisiplinan Kerja	17,148	0,000	0,05	Linier
Fungsi Mentoring	16,462	0,000	0,05	Linier

Sumber: Data primer diolah, 2017

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan yang lain. Heteroskedastisitas menunjukkan bahwa variasi-variabel tidak sama untuk semua pengamatan. Pada heteroskedastisitas kesalahan yang terjadi tidak secara acak tetapi menunjukkan hubungan yang sistematis sesuai dengan besarnya satu atau lebih variabel. Berdasarkan hasil pengolahan data.

Dari grafik *scatterplot* yang ada pada gambar di atas dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar secara acak, serta tersebar baik di atas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi

**d. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1. Uji autokorelasi bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi antara anggota serangkaian data observasi yang diuraikan menurut waktu (*time-series*) atau ruang (*cross section*).

Berdasarkan tabel 5.5 diatas hasil output didapat nilai *Durbin Watson* yang dihasilkan dari model regresi adalah 1,916 diantara 1,55-2,46. Karena nilai *Durbin Watson* (1,916) mendekati 2,46 dapat disimpulkan dalam regresi antara variabel bebas *total quality management* ( $X_1$ ), gaya kepemimpinan ( $X_2$ ), kedisiplinan kerja ( $X_3$ ) dan fungsi mentoring ( $X_4$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) tidak ada autokorelasi.

**3. Regresi Linier Berganda**

Penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Regression Analysis*) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel *Total Quality Management* ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ), dan Fungsi Mentoring ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan analisis regresi linier berganda diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.6.: Hasil Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.629	.687		.915	.366
Total Quality Management	.488	.159	.472	3.067	.004
Gaya Kepemimpinan	-.225	.142	-.245	-1.577	.123
Kedisiplinan Kerja	.394	.142	.399	2.770	.008
Fungsi Mentoring	.171	.164	.147	1.047	.301

a. Dependent Variable : Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan regresi pengaruh Total Quality Management ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ), dan Fungsi Mentoring ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

$$Y = 0,629 + 0,488 X_1 - 0,225 X_2 + 0,394 X_3 + 0,171 X_4 + e$$

Berdasarkan persamaan di atas menunjukkan bahwa pengaruh Total Quality Management ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ) dan Fungsi Mentoring ( $X_4$ ), terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) adalah sebagai berikut:

**a. Konstanta a = 0,629**

Berdasarkan hasil analisis di atas bahwa nilai konstanta (*intercept*, titik potong awal) sebesar 0,629. Artinya, apabila variabel Total Quality Management ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ) dan Fungsi Mentoring ( $X_4$ ) tidak mengalami perubahan (dianggap konstan) maka nilai Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,629.

**b. Pengaruh Total Quality Management ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )  $b_1 = 0,488$**

Berdasarkan hasil analisis di atas bahwa variabel Total Quality Management ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik Total Quality Management ( $X_1$ ), maka akan meningkatkan kinerja karyawan ( $Y$ ) sebesar 0,488 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,004 ( $p < 0.05$ ).

**c. Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )  $b_2 = -0,225$**

Berdasarkan hasil analisis di atas bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) tetapi tidak signifikan. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap ada

perubahan gaya kepemimpinan akan menurunkan kinerja karyawan sebesar -0,225 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,123 ( $p > 0,05$ ).

**d. Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)  $b_3 = 0,394$**

Berdasarkan hasil analisis di atas bahwa variabel Kedisiplinan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kedisiplinan kerja ( $X_3$ ) akan meningkatkan kinerja karyawan (Y) sebesar 0,394 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,008 ( $p < 0,05$ ).

**e. Fungsi Mentoring ( $X_4$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)  $b_4 = 0,171$**

Berdasarkan hasil analisis di atas bahwa variabel Fungsi Mentoring ( $X_4$ ) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya fungsi mentoring kepada karyawan akan membuat para karyawan bermalasan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga fungsi mentoring tidak akan berjalan dengan baik dan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,171 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,301 ( $p > 0,05$ ).

dapat dijelaskan oleh variabel *Total Quality Management* ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan ( $X_2$ ), Kedisiplinan Karyawan ( $X_3$ ) dan Fungsi Mentoring ( $X_4$ ). Sedangkan sisanya 54,5% dijelaskan dengan faktor atau variabel lain yang tidak diketahui dan tidak termasuk dalam analisis regresi ini seperti Insentif, Lingkungan Kerja, Komunikasi dan lain sebagainya.

## **B. Pembahasan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,488 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,004 ( $p < 0,05$ ) dan berdasarkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,067 > 2,019$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *total quality management*, maka semakin baik pula Kinerja Karyawan.

Adapun pengaruh dari banyaknya perusahaan-perusahaan pesaing yang bergerak dibidang jasa pengolahan kayu, akan memberikan stimulan bagi para manajer untuk selalu menerapkan *total quality management* secara berkesinambungan, dimana mengingat PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda sebelumnya pernah

memonopoli pasar atau menguasai pasar yg bergerak dibidang pengolahan kayu.

*Total Quality Management* merupakan pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing dalam pengolahan kayu. Maka dari itu *total quality management* sebagai strategi dan filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi yang melibatkan, seluruh manajer dan karyawan untuk saling bekerja sama dimana melibatkan; hubungan dengan mitra, keterlibatan mitra usaha, komitmen manajemen puncak dapat, mengoptimalkan kinerja karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda.

Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan tetapi tidak signifikan, hal ini ditunjukkan dari nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-1,577 < 2,019$ ). Sehingga dapat diartikan bahwa setiap ada perubahan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar  $-0,225$  yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi  $0,123$  ( $p > 0,05$ ). Berbicara tentang gaya kepemimpinan, pentingnya kemampuan seorang pemimpin dalam mendiagnosa kemampuan tidak boleh terlalu ditekan, karena keinginan dan kemampuan bawahan bervariasi sehingga pemimpin juga harus memiliki sensitivitas dan kemampuan mendiagnosa dalam mengenal dan menghargai perbedaan-perbedaan. Tanpa kemampuan mendiagnosa, para pemimpin dapat dikatakan tidak efektif meskipun mereka dapat mengadaptasi gaya kepemimpinan untuk memenuhi kebutuhan lingkungannya.

Kemampuan ini tidak akan bisa berbuat apapun dari dirinya sendiri, bawahan menjadi penting bagi seorang pemimpin jika pemimpin tersebut mampu mengadaptasi kepemimpinannya sesuai dengan hasil analisisnya. Kondisi ini merangsang munculnya suatu model kepemimpinan yang disebut dengan kepemimpinan situasional. Maka dari itu terdapat empat gaya kepemimpinan di dalam kepemimpinan situasional yaitu, gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi prestasi. Dan pada PT. Kemakmuran Berkah Timber gaya kepemimpinan yang paling menonjol adalah kepemimpinan direktif.

Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin, kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam suatu perusahaan. kondisi ini menunjukkan bahwa Kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan melalui aturan atau tingkah laku; Kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan saat melakukan pekerjaan; Kemampuan pimpinan dalam memberikan semangat kepada para karyawan dalam mencapai tujuan;

Kesediaan pimpinan untuk membantu dan memotivasi para karyawan; Kemampuan pimpinan secara bersama-sama memecahkan masalah yang dihadapi karyawan; Kesediaan pimpinan dalam memberikan petunjuk kepada para karyawan; Kesediaan pimpinan untuk mempraktekkan penyelesaian pekerjaan yang baik kepada karyawan.

Perhatian dan dukungan moral pimpinan kepada karyawan; Kemampuan pimpinan dalam memperlakukan dan menghargai para karyawan dengan baik secara nyata akan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan. Leadership atau kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang mana seorang pemimpin mengajak anak buahnya secara sukarela berpartisipasi guna mencapai tujuan organisasi.

Kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,394 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,008 ( $p < 0,05$ ) dan berdasarkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,770 > 2,019$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kedisiplinan Kerja, maka semakin tinggi pula tingkat Kinerja Karyawan. Kondisi ini menyatakan bahwa disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik karyawan untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Didalam perusahaan atau organisasi, sangatlah penting arti disiplin tersebut. Karena dengan disiplin, tugas atau tanggung jawab dari karyawan dapat terselesaikan tepat pada waktunya. Pada pelaksanaannya terkadang tindakan indiscipliner kerap terjadi, disinilah karyawan diberikan sanksi sesuai dengan prosedur, dan diharapkan dengan sanksi yang diberikan agar karyawan dapat belajar dari kesalahan, dan tidak akan mengulangi lagi. Disiplin juga diartikan sebagai prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur pada karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda.

Fungsi mentoring berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,171 yang ditunjukkan dengan tingkat signifikansi 0,301 ( $p > 0,05$ ) dan berdasarkan  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $1,047 < 2,019$ ). Hal ini menunjukkan bahwa rendahnya fungsi mentoring kepada karyawan akan membuat para karyawan bermalas-malasan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga fungsi mentoring tidak akan berjalan dengan baik dan menurunkan kinerja karyawan. Mentoring merupakan salah satu sarana

yang di dalamnya terdapat proses belajar. Orientasi dari mentoring itu adalah pembentukan karakter dan kepribadian seseorang sebagai mentee (peserta mentoring).

Dimana mentor adalah pembinaan dari orang-orang yang dianggap sudah ahli atau lebih senior, yang bertujuan untuk memindahkan atau mentransfer nilai-nilai hidup, konsep pikir dan keahlian, untuk memunculkan para '*successor*' atau penerus kesuksesan. Hal ini yang harus di pertahankan didalam sebuah organisasi atau perusahaan, dengan adanya mentor yang baik akan menciptakan sumber daya manusia yang baik juga, dimana penilaian kinerja karyawan yang baik, justru memiliki sumber daya manusia yang baik juga. Seorang mentor memiliki peranan penting bagi mentee, apabila salah dalam memilih seorang mentor, maka dampaknya akan berpengaruh terhadap mentee. Maka dari itu seorang mentor harus Bisa dipercaya, memiliki *respect*, memiliki *knowledge* yang lebih baik, memiliki *skill* atau keahlian yang lebih baik, memiliki semangat tinggi, memiliki sikap mental positif, memiliki sikap *empathy*, memiliki kepedulian, dan tegas dalam mengambil keputusan. Hal tersebut dibutuhkan agar mentee bias mempercayai, meneladani dan menerapkannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Secara individu, kegiatan mentoring tidak hanya fokus pada bagaimana memberi nasehat, tapi juga pada kemauan untuk mendengarkan nasehat. Saling nasehat menasehati ini diterapkan dalam kegiatan mentoring sehingga tercipta suasana saling belajar yang akan memberikan perubahan ke titik yang lebih baik. Dari tidak tahu menjadi tahu bahkan masing-masing menjadi ahli dan lebih berpengalaman. Perasaan yang mengerti dengan tujuan dan adanya kemampuan yang bersifat penuh arti antara mentor dan mentee adalah kunci kepada sukses organisasi dan pribadi. Mentoring bisa merupakan suatu alat efektif tentang adanya kebangkitan yang penuh arti, yang akan menghasilkan motivasi tinggi dan tujuan organisasi.

Ada dua tipe kegiatan mentoring yakni yang bersifat alami dan yang direncanakan. Yang bersifat alami seperti melalui persahabatan, pengajaran, pelatihan dan konseling. Sedangkan yang direncanakan yakni melalui program-program terstruktur dimana mentor dan mentee itu memilah dan memadukannya melalui proses-proses yang formal. Kegiatan mentoring melibatkan seorang yang lebih bijaksana, lebih berpengalaman dalam menyampaikan pengetahuan mereka kepada seseorang yang kurang berpengalaman. Seorang mentor mengenal betul peran apa yang akan dimainkannya. Bukan seperti seorang Pelatih tetapi menjadi model atau panutan dalam kegiatan mentoring sekaligus menyampaikan nasehat ahlinya kepada mentee itu. Hal ini

merupakan suatu hubungan yang diberikan secara gratis dan di dalamnya terdapat dorongan, bimbingan, dukungan dan nasihat secara netral untuk membantu mentor dan mentee dalam pengembangan organisasi dan pengembangan pribadi.

Adapun fungsi mentoring yaitu dalam program yang spesifik, dimana seorang mentor bekerja sama dengan baik kepada mentee dalam menciptakan rencana-rencana bagi pengembangan pribadi, profesionalisme, secara berkala. Dalam bisnis yang spesifik, dimana seorang mentor mampu mendorong, membimbing, membantu mengevaluasi perencanaan untuk pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Untuk nasehat umum, dimana seorang mentor memberikan dukungan, nasehat, mentransfer pengalaman dan pengetahuan terhadap mentee di dalam meningkatkan kinerjanya. Untuk dukungan emosional, seorang mentor bersikap proaktif, mendukung, memainkan peran seperti (teman, guru, orang tua) terhadap mentee.

Fungsi mentoring yang diukur melalui program yang spesifik, bisnis yang spesifik, nasehat umum, dan dukungan emosional lebih memberikan semangat dan perbaikan dari individu atau karyawan itu sendiri, sehingga dapat meningkatkan kinerja. Fungsi-fungsi mentoring tersebut sangatlah baik untuk menstimulasi karyawan, mengingat tanggung jawab sebuah organisasi atau perusahaan dalam hal ini adalah PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda, yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar, dimana tanggung jawab itu adalah bersaing secara sehat dengan perusahaan-perusahaan pesaing untuk mempertahankan eksistensi dan tujuan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda, yaitu menjadi perusahaan pengolahan kayu yang *go green* dan menjaga kelangsungan hutan lestari yang lebih baik kedepannya, dimana tingginya Fungsi Mentoring di perusahaan ini berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

## V. PENUTUP

1. *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda.
2. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda.
3. Kedisiplinan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda.

Fungsi Mentoring tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kemakmuran Berkah Timber Samarinda

## DAFTAR PUSTAKA

- Kurniadi, HD. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Jakarta: Bina Rupa
- Nursalam. 2011. *Konsep dan Keperawatan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan*. Jakarta : Salemba Medika.
- Prawirosentana. 2009. *Kinerja Karyawan dalam Perusahaan*. Jakarta. Radja Gravindo
- Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behaviour*. 9<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall International, Inc. New Jersey
- Santoz, Adi. 2009. *Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, cetakan ke-23. Bandung: Alfabeta
- Subekti, Ahmad. 2008. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2008. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi