

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. PELITA AIR SERVICE**

**Vera Sylvia Saragi Sitio**

Program Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma  
*vera.sssitio@gmail.com*

**ABSTRAK**

PT Pelita Air Service adalah anak usaha PT Pertamina (Persero) yang berfokus pada bisnis pesawat *charter*. Salah satu permasalahan yang dihadapi adalah banyaknya perusahaan pesaing yang memiliki kualitas dan kinerja optimal daripada perusahaan. Kinerja karyawan yang tidak optimal mengakibatkan perusahaan ini tidak mampu meningkatkan daya saing di tengah persaingan pada industri pesawat carter yang sangat kompetitif. Penerapan *Total Quality Management* merupakan perbaikan secara berkesinambungan mencakup keseluruhan aspek organisasi dan melibatkan seluruh karyawan dalam melakukan kegiatan serta peran pimpinan dalam mengarahkan karyawan demi tercapai tujuan organisasi. Oleh karena itu melalui penerapan *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinana terhadap kinerja karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah 220 karyawan. Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yaitu karyawan pada Departemen *Engineering* yang berjumlah 72 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji instrument penelitian, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda menggunakan Minitab 16. Hasil statistik menunjukkan koefisien regresi *Total Quality Management* = 0.00327 dan koefisien regresi gaya kepemimpinan = 0.0190. Hasil penelitian menunjukkan variabel *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada tingkat signifikan 0.05 baik secara parsial dan secara simultan dengan 31.3 % faktor tersebut mampu menjelaskan model persamaan.

*Kata Kunci:*

*Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan*

**ABSTRACT**

PT Pelita Air Service is a subsidiary of PT Pertamina (Persero) which focuses on charter aircraft business. One of the problems which faced is the number of competitor companies who have good quality and optimal performance. Non-optimal employee performance effected to company not being able to improve competitiveness amidst high competitive in charter aircraft industry. The implementation of Total Quality Management is a continuous improvement covering all aspects of the organization and involves all employees in conducting activities and leadership roles in directing employees in order to achieve organizational goals. Therefore, through implementation Total Quality Management and leadership style is expected to improve employee performance. The aim of this research is to determine the effect of Total Quality Management and leadership style on employee performance. Population was 220 employees. Determination of the sample in this research is using purposive sampling from Department of Engineering, with amount 72 employees. Data analysis technique used is test of research instrument, classical assumption test, multiple linear regression analysis using Minitab 16. Statistical result showed that regression coefficient Total Quality Management = 0.00327 and regression coefficient of leadership style = 0.0190. The result of this research showed Total Quality Management and leadership style have positive and significant influence at significant level of 0.05 either partially and simultaneously with 31.3% factor able to explain equation model.

*Keywords:*

*Total Quality Management, Leadership Style, Employee Performance*

## PENDAHULUAN

Dewasa ini industri maskapai penerbangan nasional semakin berkembang pesat baik bisnis pesawat komersil maupun bisnis pesawat carter. Hal ini terbukti bahwa pertumbuhan industri penerbangan Indonesia saat ini berada pada posisi urutan nomor dua setelah China dan diikuti oleh India (Gareta, 2016). Pertumbuhan tersebut terlihat dari peningkatan jumlah penumpang selama kurun waktu 1990 – 2014 mengalami peningkatan dari 9 juta penumpang menjadi 71 juta penumpang. Peningkatan jumlah penumpang tersebut juga disertai dengan peningkatan jumlah maskapai dari 7 maskapai menjadi 22 maskapai dan jumlah pesawat yang semula 102 unit menjadi 950 unit pesawat (Primadhyta, 2015).

Melihat peluang tersebut, prospek dalam bisnis penerbangan Indonesia bukan hanya pada bisnis penerbangan terjadwal. Hal ini dikarenakan Indonesia yang terdiri dari beribu-ribu pulau dan dihuni oleh lebih dari 250 juta penduduk sehingga kebutuhan akan transportasi udara menjadi sangat tinggi. Demi memenuhi kebutuhan tersebut, peran dari pesawat carter sangat diperlukan.

Namun, potensi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal oleh para pelaku industri pesawat carter. Selama ini, pesawat carter di Indonesia hanya melayani keperluan pasar minyak dan gas bumi serta pertambangan. Apabila dibandingkan dengan global, pasar penerbangan carter 40 % didominasi oleh pasar perusahaan dan sekitar 20 % digunakan untuk keperluan medis dan penegakan hukum (INACA, 2017).

Dalam kurun waktu 2015-2019, perkiraan pertumbuhan penumpang dan barang melalui transportasi udara di Indonesia sebesar 10 persen per tahun. Selain itu, jumlah pesawat yang dioperasikan secara berjadwal diperkirakan mencapai 894 unit dan jumlah pesawat carter sebanyak 531 unit pada tahun 2019 (INACA, 2017).

Oleh karena itu demi menghadapi tingkat persaingan industry maskapai penerbangan di Indonesia yang kompetitif, berbagai strategi perlu dilakukan oleh perusahaan maskapai untuk mempertahankan eksistensinya. Beberapa strategi yang dapat digunakan di antaranya strategi *price leadership*, strategi LCC, strategi perawatan pesawat udara, strategi promosi, dan strategi pembiayaan atau pendanaan (Santorizki, 2010).

Selain itu, pendekatan peran keselamatan penerbangan juga perlu ditingkatkan di mana yang selama ini menggunakan pendekatan tradisional menjadi pendekatan sistem.

Melalui pendekatan sistem maka organisasi dituntut untuk bersifat proaktif dalam mengatur dan mengendalikan resiko, melakukan evaluasi teknis, operasi, ekonomi dan sumber daya manusia. Namun, kondisi industri penerbangan Indonesia masih berada pada kondisi yang memperhatikan, dimana masih sedikit sumber daya manusia yang berprofesi di transportasi udara sehingga banyak maskapai penerbangan maupun bandara harus mempekerjakan sumber daya asing ataupun memaksakan sumber daya manusia yang sudah melewati batas usia produktif untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Diperkirakan Indonesia membutuhkan 800 pilot/tahun sedangkan ketersediaan pilot hanya 400-500 pilot/tahun. Selain itu, kebutuhan akan teknisi sekitar 4700 orang per tahun, sedangkan ketersediaan teknisi hanya 300-400 orang per tahun (Laviana, 2016). Pada tahun 2018, memerlukan tambahan 3.723 personel yang terdiri dari 3.048 orang (Ant, 2018). Seiring dengan semakin berkembangnya

sektor industri penerbangan, jumlah sumber daya manusia yang spesialis dan berkualitas merupakan kunci sukses di dalam industri penerbangan sehingga penempatan dalam struktur organisasi harus sesuai dengan bidang keahlian SDM tersebut.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas yang perlu dan memiliki peranan yang ideal dalam sebuah organisasi. Fokus utamanya adalah orang-orang atau para karyawan, yang mana pengolahan terhadap kebutuhan-kebutuhan sumber daya lainnya. Aktivitas-aktivitas sumber daya manusia ini melibatkan orang-orang sebagai karyawan yang memiliki kinerja baik, karena karyawan merupakan salah satu unsur yang paling dominan dan strategis dalam usaha pencapaian tujuan, sehingga harus dikelola secara efektif dan efisien oleh suatu organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor pendukung kesuksesan organisasi. Oleh karenanya, organisasi dituntut untuk melakukan pengembangan berkesinambungan terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga dapat memperbaiki seluruh aspek organisasi.

Salah satu usaha yang harus dilakukan organisasi adalah melalui pendekatan *Total Quality Management* (TQM) yang difokuskan untuk meningkatkan kualitas organisasi secara total. *Total Quality Management* (TQM) mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003). Peran *continuous improvement* pada perusahaan secara terus menerus dapat memperbaiki tingkat kinerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja sehingga meningkatkan efektifitas suatu organisasi.

Implikasi teknik *Total Quality Management* harus diikuti dengan peningkatan kemampuan teoritis, kemampuan teknis, kemampuan konseptual, kemampuan moral, dan keterampilan teknis. Melalui implikasi teknis tersebut, yang mana berfokus kepada keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga diharapkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu proses sampai hasil kerja yang dilakukan untuk pencapaian tugas sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu

untuk mengetahui tingkat capaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban oleh suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil (Sanjaya, 2013). Oleh karenanya, keberhasilan perusahaan dapat dilihat dari prestasi atau pelaksanaan kerja karyawan.

Kinerja karyawan yang baik juga dicerminkan oleh kepemimpinan seorang pemimpin dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengkaryakan para bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karenanya, gaya kepemimpinan secara langsung maupun tidak langsung mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan atau pegawai. Anthony (2008) menyatakan bahwa dewasa ini, banyak para ahli menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimulai dari yang paling klasik yaitu teori sifat sampai kepada teori modern yaitu teori situasional.

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari peran seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Pemimpin merupakan kunci utama dalam sebuah manajemen dan memainkan peranan penting dan strategis dalam

kelangsungan hidup suatu perusahaan. Pemimpin berperan sebagai pencetus dan pengarah tujuan-tujuan dari perusahaan. Seorang pemimpin dituntut harus tanggap terhadap perubahan, menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia sehingga mampu memaksimalkan kinerja (Subhi, 2014).

Dalam rangka mewujudkan kinerja perusahaan yang baik, diperlukan suatu umpan balik atas upaya kerja yang dilakukan antara perusahaan dan karyawan sehingga perusahaan dapat menghadapi berbagai tantangan, baik tantangan internal maupun eksternal dengan demikian perusahaan akan terjaga eksistensinya dan menjadi salah satu bukti bahwa perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang baik. Proses pemberian umpan balik ini menjadi peranan penting bagi seorang pemimpin untuk dapat menyelesaikan tantangan dan permasalahan. Dalam penelitian (Yuniarti dan Erlin, 2014) menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara kepemimpinan terhadap kinerja, di mana pemimpin di dalam melaksanakan hubungan antara atasan dan bawahan harus memperhatikan iklim saling percaya – mempercayai, sikap empati terhadap bawahan,

memperhatikan kenyamanan kerja, serta sikap bersahabat dari seorang pemimpin.

PT Pelita Air Service sebagai anak usaha PT Pertamina (Persero) pada bisnis pesawat *charter* merupakan salah satu maskapai penerbangan di Indonesia yang memiliki portofolio bisnis yang terbagi dalam dua kelompok bisnis yaitu *aero* dan *non aero*. Bisnis *aero* berupa pesawat *charter*, sedangkan untuk unit bisnis *non aero* merupakan perusahaan-perusahaan minyak bumi dan gas serta *non minyak bumi dan gas*. Portofolio bisnis yang dijalankan oleh PT Pelita Air Service memiliki tujuan yang relatif sama dengan maskapai penerbangan lainnya yaitu eksistensi dan memperoleh keuntungan di dalam usahanya.

Pada tahun 2016, PT Pelita Air Service melanjutkan Program *Turn Around* dengan melakukan program optimasi sumber daya manusia dan melakukan implementasi *Total Quality Management* dengan mendorong peningkatan efisiensi, *assess alignment* dan diversifikasi bisnis. Hal ini guna menghadapi kondisi industri yang masih kurang kondusif. Melalui program tersebut, laba perusahaan mengalami peningkatan. (Pelita Air Service, 2016)

Namun, kinerja karyawan pada PT Pelita Air mengalami penurunan, hal ini dibuktikan oleh *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan yang ditetapkan oleh perusahaan kurang dari yang diharapkan atau setara dengan 100 persen. Oleh karenanya, perusahaan harus mampu mengoptimalkan kinerja karyawan sehingga mampu menghadapi persaingan yang ketat di industri penerbangan khususnya industri pesawat carter.

Penyebabnya adalah para atasan tidak memberikan dukungan secara positif serta kurang memberikan motivasi, kurang mengerti akan keinginan bawahan dan kurang bijaksana dalam pengambilan keputusan. Selain itu, para pemimpin kurang melakukan pendekatan terhadap karyawan, sehingga terjadi kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, demi mempertahankan eksistensi, PT Pelita Air Service harus memiliki sumber daya manusia yang optimal dan manajemen yang handal.

Berdasarkan latar belakang permasalahan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari *Total Quality Management* (TQM) dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pelita Air Service.

## **TINJAUAN TEORI DAN**

### **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

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

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2014). *Total Quality Management* (TQM) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus menerus difokuskan pada peningkatan kualitas agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum dan pengembangan masyarakat (Nasution, M Nur. 2015).

10 (sepuluh) karakteristik *Total Quality Management* menurut (Heize, Jay dan Barry Render, 2009), diantaranya: (1) Fokus pada pelanggan, Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk/jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas tenaga kerja, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa; (2) Obsesi terhadap Kualitas. Dengan kualitas yang ditetapkan tersebut, organisasi harus terobsesi untuk

memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan mereka; (3) Pendekatan Ilmiah, untuk mendesain pekerjaan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut; (4) Komitmen Jangka Panjang. Komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan *Total Quality Management* dapat berjalan dengan sukses; (5) Kerjasama Tim. Kerjasama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antara karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah dan masyarakat sekitarnya; (6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan. Sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat makin meningkat; (7) Pendidikan dan pelatihan. Menerapkan *Total Quality Management* merupakan faktor yang fundamental. Setiap karyawan diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan ketrampilan teknis dan keahlian profesionalnya; (8) Kebebasan Yang Terkendali. Unsur tersebut

dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap kepuasan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak. Meskipun demikian, kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu; (9) Kesatuan Tujuan. Setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi, kesatuan tujuan itu tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan, misalnya mengenai upah dan kondisi kerja; (10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, usaha untuk melibatkan karyawan membawa 2 manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik, atau perbaikan yang lebih efektif, karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan “rasa memiliki” dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang melaksanakan.

### **Gaya Kepemimpinan**

Kepimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2007)

Kepemimpinan merupakan salah satu pilar yang penting dari lima pilar *Total Quality Management* yang merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja mencapai tujuan perusahaan.

Adapun dimensi dan indikator dalam kepemimpinan menurut (Thoha, 2004) adalah sebagai berikut; (1) Karakteristik kepemimpinan indikator nya adalah Memberi petunjuk kerja, efektivitas kepemimpinan, & dapat memecahkan masalah dengan kreatif; (2) Kepemimpinan kharismatik indikatornya adalah Menjadi tauladan bagi anggota tim nya, Memiliki visi, misi, sasaran dan tujuan serta program yang jelas, Mengetahui kekuatan dan kelemahan anggota tim nya; (3) Perilaku kepemimpinan indikatornya adalah (Luthans, 2005) Suportif (yaitu gaya kepemimpinan yang bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hari para karyawan), Direktif (yaitu gaya

kepimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan), dan Partisipatif (yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan); (4) Kemampuan Teknik indikatornya adalah adil dalam memperlakukan pegawai, menguasai teknik-teknik berkomunikasi, mempunyai gambaran yang menyeluruh tentang semua aspek organisasi.

### **Kinerja**

Kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran yang ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Dessler (2006), kinerja dilihat dengan adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja diartikan suatu prosedur yang meliputi 3 hal yaitu penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan standar kerja dan memberi umpan balik kepada karyawan untuk memotivasi memperbaiki kinerjanya dan terus bekerja lebih giat lagi. Tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang di dalam penilaian kerja



karyawan seperti kemampuan kerja, kerajinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan.

Efektif berkaitan dengan berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut dipengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Asumsinya adalah semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi (Johannes T, 2014).

Kualitas pekerjaan (*quality of work*) , indikatornya adalah output pekerjaan yang dihasilkan dan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Kecepatan (*promptness*), indikatornya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dan kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan dengan waktu penyelesaian. Sementara itu, Inisiatif (*initiative*), indikatornya adalah upaya peningkatan kuantitas hasil pekerjaannya dan upaya peningkatan kualitas hasil pekerjaannya. Kemampuan (*capability*), indikatornya adalah kemampuan menghadapi hambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian pengetahuan yang dimiliki dengan jenis pekerjaan, dan kemampuan mengoperasikan alat bantu pekerjaan. Adapun komunikasi (*communication*), Indikatornya adalah

komunikasi dengan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, komunikasi antara sesama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, dan komunikasi dengan pihak luar dalam menyelesaikan pekerjaan.

### **Hubungan Antara Total Quality Management dengan Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya *Total Quality Management* adalah salah satu pendekatan bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas organisasi dengan melibatkan partisipasi seluruh karyawan. Wardhani, et.al, (2013) mengemukakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* dengan Kinerja Karyawan.

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan dibutuhkan dalam mencapai tujuan dari organisasi serta melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia yang tepat maka akan menciptakan kinerja yang baik. Khairizah,et.al, (2015) menyatakan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

## **Hubungan Antara Total Quality Management, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Pengendalian manajemen mutu yang berkesinambungan dan efektif mengharuskan seorang pimpinan dapat menemukan cara terbaik untuk melibatkan seluruh karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat dan tujuan organisasi tercapai. Lestari (2016) mengungkapkan ada hubungan yang signifikan antara *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

### **Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : *Total Quality Management* dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **METODE RISET**

Penelitian ini dilakukan pada Departement *Engineering*, PT Pelita Air

Service yang beralamat di Pondok Cabe, Tangerang. Metode penentuan lokasi dilakukan dengan teknik *purposive*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas adalah desain penelitian yang disusun untuk meneliti kemungkinan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel (Sanusi, 2011).

Populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian ditarik kesimpulan. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 220 karyawan yang menjadi karyawan PT. Pelita Air Service. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Pada jenis ini, anggota sampel ditentukan berdasarkan ciri tertentu yang dianggap mempunyai hubungan erat dengan ciri populasi (Sugiyono, 2015). Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 72 karyawan pada Departement *Engineering*.

Secara demografi, responden pada penelitian ini dilihat berdasarkan usia, jenis kelamin, dan masa kerja adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.**  
**Demografi Responden**

Karakteristik	Kategori	Persen
Usia	22-24 tahun	58 %
	35-45 tahun	26 %
	>46 tahun	15 %
Jenis Kelamin	Pria	74%
	Wanita	26 %
Masa Kerja	1-3 tahun	28 %
	4-6 tahun	44 %
	>7 tahun	28 %

Sumber: data primer diolah,2018

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah variabel terikat (Kinerja Karyawan), dan variabel bebas (*Total Quality Management* dan Gaya Kepemimpinan) yang diukur dengan menggunakan skala pengukuran *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang. Responden menanggapi setiap pernyataan dengan menjawab tingkat persetujuan terhadap pernyataan yang telah tersedia. Adapun pilihan tingkat persetujuan tersebut adalah sebagai berikut: tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S) dan sangat setuju (SS).

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda dengan menggunakan bantuan aplikasi Minitab 16. Analisis regresi linear berganda adalah analisis yang digunakan untuk melihat hubungan antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen.

### Uji Instrument Penelitian

Uji validitas merupakan pengujian untuk mengetahui seberapa cermat dan tepat suatu kuesioner dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu variabel dikatakan valid jika nilai muatan koefisien korelasi lebih besar dari nilai korelasi tabel (Siswanta, et al, 2014). Uji reliabilitas digunakan untuk melihat keandalan suatu kuisisioner. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Alpha* lebih besar daripada nilai korelasi tabel (Siswanta, et al, 2014).

### Uji Persyaratan Analisis

Ada beberapa uji persyaratan analisis yang dilakukan pada penelitian ini di antaranya: Uji normalitas data yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2013). Uji Multikolinearitas digunakan untuk menunjukkan kuat lemahnya hubungan yang terjadi antara variabel bebas. Uji autokorelasi berarti menguji terdapatnya korelasi antar anggota sampel atau pasangan data pengamatan sehingga suatu datum berhubungan kuat dengan datum sebelum dan sesudahnya. Masalah autokorelasi dalam persamaan regresi linier berganda dapat dideteksi dengan menggunakan statistik *Durbin Watson* (DW). Uji Heterokedastisitas berarti

terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain yang berbeda, apabila terjadi ketidaksamaan varians residual maka disebut heterokedastisitas, dan sebaliknya jika varian residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut tidak ada heterokedastisitas.

### Regresi Linear Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda dengan persamaan regresi, uji dan penjelasan hasil analisis. Model persamaan analisis regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Total Quality Management

X<sub>2</sub> = Gaya Kepemimpinan

A = Konstanta

b<sub>1</sub> = Koefisien regresi Total Quality Management

b<sub>2</sub> = Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan

e = Error term

**Tabel 2.**  
**Uji Validitas**

Butir	R hitung	Keterangan
<b>Total Quality Management</b>		
X1.1	0.17	Tidak Valid
X1.2	0.639	Valid
X1.3	0.249	Valid
X1.4	0.783	Valid
X1.5	0.488	Valid
X1.6	0.55	Valid
X1.7	0.581	Valid
X1.8	0.74	Valid
X1.9	0.451	Valid
X1.10	0.747	Valid
X1.11	0.402	Valid
X1.12	0.759	Valid
X1.13	0.587	Valid
X1.14	0.507	Valid
X1.15	0.523	Valid
X1.16	0.401	Valid
<b>Gaya Kepemimpinan</b>		
X2.1	0.855	Valid
X2.2	0.882	Valid
X2.3	0.857	Valid
X2.4	0.715	Valid
X2.5	0.594	Valid
X2.6	0.572	Valid
<b>Kinerja Karyawan</b>		
Y1	0.94	Valid
Y2	0.706	Valid
Y3	0.706	Valid
Y4	0.94	Valid
Y5	0.809	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

## PEMBAHASAN

### Hasil Uji Instrument Penelitian

#### Uji Validitas

Uji Validitas yaitu sejauh mana ketepatan dan akurasi suatu alat ukur dalam

melakukan fungsi ukurnya (Hair, et. Al. 2006).

Pada uji validitas, tolak ukur yang digunakan adalah valid. Valid berarti instrumen yang digunakan mampu mengukur apa yang seharusnya diukur pada objek penelitian. Uji validitas dilakukan dengan melakukan uji korelasi pada aplikasi minitab. Pada uji ini, angka korelasi harus dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai r.

Nilai r hitung dapat diperoleh dengan berdasarkan nilai  $df = n - k = 72 - 2 = 70$ . Maka nilai r tabel pada penelitian ini adalah 0.2319. Syarat dari uji validitas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Jika nilai *corrected term total correlation* > r tabel berarti pernyataan valid
2. Jika nilai *corrected term-total correlatin*  $\leq$  r tabel berarti pernyataan tidak valid.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Sumarsono, 2004). Perhitungan reliabilitas dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Syarat instrument dinyatakan reliabel adalah jika nilai *Alpha Cronbach*  $\geq 0.6$  (Ghozali,2013).

**Tabel 3.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Total Quality Management	0.8312	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0.8093	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.8689	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan Minitab 16, hasil perhitungan nilai *Alpha Cronbach* lebih besar daripada 0.6 (Tabel 2). Maka dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan pada variabel adalah reliabel.

### Hasil Uji Persyaraan Analisis

#### Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi normal atau tidak (Sumarsono, 2002). Metode yang digunakan dalam menguji normalitas pada Minitab 16 adalah *Anderson Darling*, *Shapiro Wilk* dan *Kolmogorov Smirnov*. Syarat sebuah data terdistribusi normal atau tidak adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan atau nilai probabilitas  $\leq 0.05$  maka distribusi adalah tidak normal

2. Jika nilai signifikan atau nilai probabilitas  $> 0.05$  maka distribusi normal.

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 2 variabel (*Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan) menunjukkan bahwa data terdistribusi normal. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan menunjukkan data yang tidak terdistribusi normal. Sehingga variabel tersebut dilakukan transformasi data sehingga datanya dapat terdistribusi normal (Tabel 3).

**Uji Heterokedastisitas**

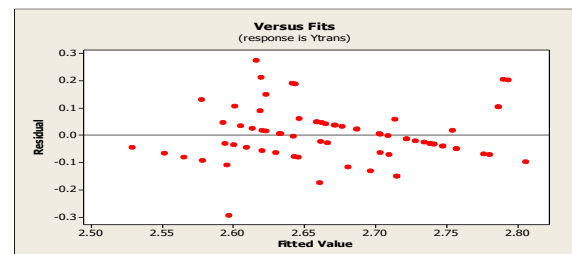
Heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik *scatterplot* variabel dependen kinerja karyawan yang ditunjukkan pada gambar 1.

Hasil uji heterokedastisitas menunjukkan bahwa titik –titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0 dan titik-titik tersebut tidak mengumpul hanya diatas ataupun dibawah saja.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel	yan Joner	- value	Keter angan
Total Quality Management	.99	.1	Norm al
Gaya Kepemimpinan	.985	.078	Norm al
Kinerja Karyawan	.98	.036	Tidak Normal, dilakukan transormasi data
	.988	.1	Norm al

Sumber : Data primer diolah, 2018



**Gambar 1.**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas**

Sumber : Data primer diolah, 2018

Penyebaran titik-titik data tersebut tidak membentuk pola bergelombang dan penyebarannya tidak berpola. Maka, tidak terjadi masalah heteroskedastisitas. Maka, hal ini dapat memenuhi model regresi yang baik dan ideal.

**Uji Autokorekasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk mencari tahu apakah kesalahan (*errors*) suatu data pada periode tertentu berkorelasi dengan periode lainnya. Uji autokorelasi dilakukan dengan cara mencari nilai dari *Durbin Watson* (DW). Syarat

untuk tidak terjadi autokorelasi adalah  $1 < DW < 3$  (Sufren, 2013). Nilai *Durbin Wastson* dari hasil uji regresi adalah 2.0440. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai *Durbin Watson*  $< 3$  yang berarti tidak terjadi autokorelasi pada model ini.

### **Uji Mulikolinieritas**

Uji ini untuk mengukur tingkat keeratan hubungan atau pengaruh antar variabel bebas melalui besaran koefisien korelasi ( $r$ ). Salah satu cara untuk menguji multikolinieritas dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Nilai *tolerance* harus diantara  $> 0.1$ , sedangkan untuk nilai VIF nilainya  $< 10$ . Semakin tinggi nilai VIF maka semakin rendah nilai *tolerance*.

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas nilai VIF  $< 10$ , sehingga dapat disimpulkan pada model ini tidak terjadi multikolinieritas.

### **Analisis Regresi Linear Berganda**

Model persamaan regresi pada penelitian ini berdasarkan hasil uji statistik adalah sebagai berikut:

$$Y_{trans} = 2.14 + 0.00327 X_1 + 0.0190 X_2$$

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

Predictor	Coef	T	P	VIF
Constant	2.1443	21.39	0	
X <sub>1</sub>	0.00327	2.34	1.022	1.269
X <sub>2</sub>	0.01896	3.44	0.001	1.269

Sumber : Data primer diolah, 2018

Koefisien konstanta pada model menunjukkan nilai positif yaitu 2.14. Hal ini berarti jika variabel *Total Quality Management* (TQM) dan gaya kepemimpinan sama dengan nol, maka kinerja karyawan akan sebesar 2.14.

Koefisien regresi pada variabel *Total Quality Management* (TQM) adalah sebesar 0.00327 dan memiliki arah yang positif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah antara variabel TQM dengan kinerja karyawan. Jika terjadi peningkatan pada variabel TQM sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.00327 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel TQM sebesar 1 satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0.00327 satuan.

Koefisien regresi pada variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 0.0190 dan memiliki arah yang positif. Hal ini menunjukkan terjadinya perubahan yang searah antara variabel gaya kepemimpinan dengan

kinerja karyawan. Jika terjadi peningkatan pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.0190 satuan. Dan sebaliknya, jika terjadi penurunan variabel gaya kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan sebesar 0.0190 satuan.

### Uji Koefisien Determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk melihat seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat di dalam model. Uji pada penelitian ini dapat dilihat dengan melihat hasil *R square*. Berdasarkan hasil uji nilai *R square* menunjukkan sebesar 31.3 % yang artinya kontribusi variabel *Total Quality Management* (TQM) dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelita Air Service. Sedangkan sisanya ( $100\% - 31.3\% = 68.7\%$ ) dijelaskan oleh faktor lain yang tidak terdapat di dalam model misalnya motivasi, kompensasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan lain sebagainya.

### Uji T

Uji T digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji T**

Predictor	Coef	T	P	VIF
Constant	2.1443	21.39	0	
X <sub>1</sub>	0.00327	2.34	1.022	1.269
X <sub>2</sub>	0.01896	3.44	0.001	1.269

Sumber : Data primer diolah, 2018

Kriteria dari pengujian adalah sebagai berikut (Suhbi, 2014):

1. Jika  $\text{sig } t > 0.05$  menunjukkan variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
2. Jika  $\text{sig } t < 0.05$  menunjukkan variabel independen memiliki pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil uji T diatas, menunjukkan bahwa nilai signifikan pada variabel *Total Quality Management* (TQM) adalah  $0.022 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel TQM berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Semakin baik penerapan *Total Quality Management* yang dilakukan oleh PT. Pelita Air Service maka kinerja karyawan juga semakin baik. Hal ini dikarenakan perusahaan telah melaksanakan strategi dengan mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi dan melibatkan seluruh karyawan untuk saling berkerja sama, serta membangun komitmen



karyawan dan terus melakukan perbaikan yang berkesinambungan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Suryawan, 2014), menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif antara *Total Quality Management* dengan Kinerja. Perusahaan mengutamakan kualitas karyawan dengan diadakan program pendidikan dan pelatihan serta dorongan kerjasama tim dan menghargai keanekaragaman, perspektif dan pengalaman sehingga dapat menciptakan hasil yang positif dan meningkatkan kinerja.

Berdasarkan hasil uji T diatas, menunjukkan nilai signifikan pada variabel gaya kepemimpinan adalah  $0.0001 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT Pelita Air Service sudah sesuai dengan harapan karyawan serta pemimpin sudah mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Hardian, dkk. 2015), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dengan adanya kesempatan untuk berpartisipasi, kebebasan untuk menyampaikan ide dan gagasan telah diterapkan oleh pemimpin di *Service Center* Panasonic sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Uji F

Uji F digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent. Adapun kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

1. Jika  $\text{Sig F} > 0.05$  menunjukkan antara variabel independen dengan variabel dependen secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen`
2. Jika  $\text{sig F} < 0.05$  menunjukkan antara variabel independen dengan variabel dependen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Berdasarkan hasil analisa uji F menunjukkan bahwa nilai signifikan sebesar 0.000 artinya kurang dari 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 7.**  
**Hasil Uji F**

Source	DF	MS	F	P
Regression	2	0.15451	15.74	0.000
Residual Error	69	0.00982		
Total	71			

Sumber : Data primer diolah, 2018

Hal ini dikarenakan PT. Pelita Air Service telah melakukan proses perbaikan yang berkesinambung tidak hanya berkaitan dengan kualitas produk melainkan mencakup seluruh aspek organisasi yaitu mutu proses, mutu pelayanan, mutu sumber daya manusia dan mutu hasil kegiatan lainnya melalui program *Turn Around*. PT. Pelita Air Service telah melakukan proses restrukturisasi dengan menempatkan SDM pada struktur organisasi yang lebih sesuai dan dipimpin oleh pimpinan yang memiliki kualifikasi dan kompetensi sesuai bidang keahlian. Program ini memicu terjadinya pengembangan inisiatif organisasi sehingga mendorong peningkatan kinerja dan daya saing organisasi.

Peningkatan kinerja sangat berkaitan dengan kepemimpinan yang didasarkan pada filosofi perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas, biaya, produktivitas dan pada gilirannya yang meningkatkan daya saing. (Dahar, 2012).

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Illiyawati (2016), berdasarkan hasil penelitian secara simultan TQME (*Total Quality Management in Education*), gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja dosen. Artinya ketiga faktor tersebut secara bersama-sama mampu memperbaiki kinerja dosen.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Beberapa kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. *Total Quality Management* (TQM) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelita Air Service pada tingkat signifikan 5 % atau setara 0.05. Hal ini mengindikasikan penerapan TQM yang baik akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelita Air Service pada level tingkat signifikan 5 % atau setara 0.05. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin harus tanggap terhadap perubahan, pengambil keputusan serta membangun hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan

sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan

3. *Total Quality Management* dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara bersama-sama dan signifikan pada level signifikan 5 % atau setara 0.005. Sebesar 31.3 % variabel TQM dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan model, sisanya 68.7 % adalah faktor-faktor lain yang tidak terdapat di dalam model.

#### **Saran**

Penelitian ini masih terbatas hanya pada variabel *Total Quality Management* dan gaya kepemimpinan sementara masih terdapat beberapa variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan meneliti variabel lain yang tidak dijelaskan di dalam model.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ant. 2018. Industri Penerbangan Berkembang, Ditjen Perhubungan Udara Butukan 10.585 personel.  
Diakses pada <https://economy.okezone.com/read/2018/03/05/320/1868299/industri-penerbangan-berkembang-ditjen-perhubungan-udara-butuhkan-10-585-personel> pada tanggal 18 Juli 2018
- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2008. Sistem Pengendalian Manajemen. Terjemahan FX. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat. Jakarta.
- Dahar, Dila L. 2012. Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Dalam Penerapan *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Samsung Elektronik Indonesia. Skripsi. Universitas Pembangunan Nasional Veteran. Jawa Timur.
- Dessler, Gary. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jild 1. PT. Indeks. Jakarta
- Gareta, Sella Panduarsa. 2016. Pertumbuhan Industri Penerbangan Indonesia Nomor Dua Dunia.  
Diakses <https://www.antaraneews.com/berita/599511/pertumbuhan-industri-penerbangan-indonesia-nomor-dua-dunia> pada tanggal 10 Maret 2017.
- Ghozali. Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Edisi Ketujuh. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F.,Black, W.C.Babin,B.J & Anderson, R.E. 2006. Multivariate Daya Analysis: A Global Perspective. Boston. Pearson
- Hardian, Ferry, Kusdi Rahardjo dan Moch Soe'oed Hakam. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Service Center Panasonic Surabaya).  
Jurnal Administrasi Bisnis. Volume 18. Nomor 1.
- Hasibuan, Malayu. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan 9. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Heize, Jay dan Barry Render. 2009. Manajemen Operasi (Operation Management). Salemba Empat. Jakarta

- Illiawati, Wachidatuz Z. 2016 Penagruh TQME, Gaya Kepemimpinan dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studei Pada Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur). Jurnal JIBEKA. Vol. 10. Nomor 1. Agustus 66-72.
- INACA. 2017. Indonesi Aviation Outlook 2017. Indonesia National Air Carriers Association. Diakses pada [https://issuu.com/emmuslih/docs/inaca\\_11\\_okt\\_2017](https://issuu.com/emmuslih/docs/inaca_11_okt_2017) pada tanggal 17 Juli 2018
- Johannes T, Bryan. 2014. Penagruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (regional Sales Manado). Jurnal Acta Diurna. Vol. III. No 4.
- Khairizah, Astri, et.al. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). Jurnal Administrasi Publik. Vol. 3 , No. 7
- Laviana. 2016. Sekolah Tinggi Aviiasi Indonesia. Skripsi. Fakultas Teknik. Universitas Sumatera Utara.
- Lestari, Puput Sulviyah, et.al. 2016. Pengaruh *Total Quality Management* , Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja karyawan CV. Hanindo Sidoarjo. Jurnal Manajemen Branchmarck. Vol 2. No.3
- Nasution, M. Nur. 2015. Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management*). Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Luthan, Fed.2006. Perilaku Organisasi. Edisi. 10. Yogyakarta. Andi
- Pelita Air Service. 2016. Laporan Tahunan 2016. Diakses pada [http://www.pelita-air.com/en\\_US/hubungan-investor/annual-report/](http://www.pelita-air.com/en_US/hubungan-investor/annual-report/) pada tanggal 10 Maret 2018.
- Primadhyta, Safyra. 2015. Industri Penerbangan RI masih Carut Marut , Ini Solusinya. Diakses pada <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150121114517-92-26180/industri-penerbangan-ri-masih-carut-marut-ini-solusinya> pada tanggal 10 Maret 2018.

Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Gaya Kepemimpinan...(Vera Sylvia Saragi)

- Sanjaya, Sigit. 2013. Pengaruh Komitmen Terhadap Kinerja Manajerial dan Penerapan Dasar Total Quality Management Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada BUMN di Kota Padang). Skripsi. Universitas Negeri Padang.
- Santorizki, Baskoro. 2010. Struktur dan Perilaku Industri Maskapai Penerbangan di Indonesia Tahun 2003 – 2007. *Jurnal Media Ekonomi*. Vol. 18. No. 3
- Sanusi, Anwar. 2001. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.
- Siswanta, I.K., Ade, I.K., Sudarsana, dan I Gst. Ketut Suipta. 2014. Analisis Sikap dan Perilaku Konsumen Terhadap Pemilihan Rumah Tinggal Pada Kawasan Sunset Garden Kota Denpasar Bali. *Jurnal Sepktran*, Vol. 1. No 2. Jan 2014, 44-51
- Sularso, R. Andi dan Murdijanto. 2004. Pengaruh Penerapan Peran *Total Quality Management* Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 6. No. 1 . Maret 2004.
- Subhi, Emil Ryan dan Tri Yuniati. 2014. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Penghargaan Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmu & Riset Management*. Vol. 3. No 2.
- Sumarsono. 2002. *Metodologi Penelitian Akutansi*. Surabaya. Penerbit Sumarsono.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Metodologi Penelitian Akutansi*. Surabaya. Penerbit Sumarsono.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Alfabeta Bandung. Bandung
- Susanto. 2016. Total Quality Management, Sistem Pengukuran Kinerja, Penghargaan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis & Ekonomi*. Volume 14. Nomor 1. April 2016.
- Suryawan, Ian N dan Oey Hannes Widjaya. 2014. Pengaruh Total Quality Management (TQM) dan Quality Management Information (QMI) terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Media Bisnis*. Vol. 6. No. 2.

Thoha, Miftha. 2004. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Radjagrafindo Persada. Jakarta

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Manajemen*. Kencana, Edisi Revisi. Yogyakarta.

Wardhani, Arie R, et.al. 2013. Pengaruh Implementasi Program Total Quality Management Terhadap Kinerja Pegawai Pada PLTA SIMAN. *Jurnal Teknik Industri*. Vol 2 No 1

Yuniarti, Dwi dan Erlin Suprianto. 2014. Pengaruh gaya kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Operasi/Produksi PT Dirgantara Indonesia. *Jurnal Industri Elektro Penerbangan*. Vol. 4. No.1.