

# PENGARUH TQM, KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS PESANTREN TINGGI DARUL 'ULUM JOMBANG

Suspahariati

zahratwo@gmail.com

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang Indonesia

**Abstrak:** Penelitian ini membahas tentang Pengaruh TQM, kepemimpinan, kedisiplinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji: (1) pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja; (2) pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (3) pengaruh kedisiplinan terhadap kepuasan kerja; (4) pengaruh TQM terhadap kinerja pegawai; (5) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (6) pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai; (7) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. Responden penelitian ini adalah 91 pegawai dari Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Alat penelitian yang digunakan adalah SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja di Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang; (2) kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja staf Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang; (3) kedisiplinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja staf Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang; (4) TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang; (5) kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang; (6) kedisiplinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang; (7) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang.

**Kata kunci:** TQM, kepemimpinan, kedisiplinan, kepuasan kerja, kinerja pegawai.

Abstract: This research discussed about The influence of TQM, leadership, discipline on job satisfaction and employee performance at University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. The aim is to test: (1) the influence of TQM on job satisfaction; (2) the influence of leadership on job satisfaction; (3) the influence of discipline on job satisfaction; (4) the influence of TQM on employee performance; (5) the influence of leadership on employee performance; (6) the influence of discipline on employee performance; (7) the influence of job satisfaction on employee performance University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. The research respondents were 91 officer of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. The research tool used was SPSS. The result showed that: (1) TQM has a significant influence on job satisfaction at University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang; (2) leadership has a significant influence on job satisfaction of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang staff; (3) discipline has a significant influence on job satisfaction of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang staff; (4) TQM has a significant influence on employee performance of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang staff; (5) leadership has a significant influence on employee performance of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang staff; (6) discipline has a significant influence on employee performance of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang staff; (7) job satisfaction has a significant influence on employee performance of University of Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang staff.

Keyword: TQM, leadership, discipline, job satisfaction and employee performance.

## **Pendahuluan**

Agar organisasi memiliki daya saing yang tinggi dalam skala global, maka organisasi tersebut harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dan dengan harga yang bersaing. Untuk menghasilkan barang dan jasa yang bersaing, pada masa mendatang bukan lagi mengandalkan keunggulan komparatif saja tetapi harus meningkatkan keunggulan kompetitif. Pengelolaan sumber daya alam akan memiliki keunggulan kompetitif jika sumber daya manusia memiliki potensi yang tinggi untuk mengelolanya<sup>1</sup>. Pengembangan dan peningkatan kualitas

---

<sup>1</sup> R. Andi Murdijanto Sularso, "Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 6 No.1 (2004), 73.

sumber daya manusia merupakan prioritas dan tantangan yang harus dihadapi dalam menyambut era globalisasi. Salah satu usaha organisasi yang diterapkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) adalah penerapan peran *Total Quality Management* (TQM) atau di Indonesia dikenal istilah Pengendalian Mutu Terpadu (PMT). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Ketatnya persaingan dalam lapangan kerja sekarang ini menuntut lulusan dari suatu lembaga pendidikan yang bermutu. Hal ini merupakan implikasi globalisasi dalam pendidikan yaitu adanya deregulasi yang memungkinkan peluang negara asing membuka lembaga pendidikan di Indonesia. Oleh karena itu persaingan antar lembaga pendidikan dan pasar kerja akan semakin berat. Mengantisipasi perubahan-perubahan yang begitu cepat serta tantangan yang semakin besar dan kompleks, tiada jalan lain bagi lembaga pendidikan Indonesia untuk mengupayakan segala cara untuk meningkatkan daya saing lulusan serta produk-produk akademik lainnya, yang antara lain dicapai melalui peningkatan mutu pendidikan. Untuk mencapai terselenggaranya pendidikan bermutu, diperlukan paradigma baru pendidikan yang difokuskan pada otonomi, akuntabilitas, akreditasi dan evaluasi. Keempat pilar manajemen ini diharapkan pada akhirnya mampu menghasilkan pendidikan bermutu. Kebijakan DIKTI yang mengarahkan agar PT (Perguruan Tinggi) dapat menjadi otonomi menimbulkan konsekuensi bahwa PT memerlukan penjaminan mutu (quality assurance). Ada tiga kegiatan yaitu: 1) Akreditasi, 2) EPSBED dan 3) penjaminan mutu yang diarahkan pada pencapaian kualitas pendidikan tinggi secara berkelanjutan (*continuous quality improvement*).

Pada dasarnya banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya faktor TQM, kepemimpinan, serta faktor disiplin. Di era kontemporer dunia pendidikan dikejutkan dengan adanya model pengelolaan pendidikan berbasis industri. Pengelolaan model ini mengandaikan adanya upaya pihak pengelola institusi pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan berdasarkan manajemen perusahaan. Penerapan manajemen mutu dalam

pendidikan ini lebih populer dengan sebutan istilah *Total Quality Education* (TQE). Dasar dari manajemen ini dikembangkan dari konsep *Total Quality Management* (TQM), yang pada mulanya diterapkan pada dunia bisnis kemudian diterapkan pada dunia pendidikan. Secara filosofis, konsep ini menekankan pada pencarian secara konsisten terhadap perbaikan yang berkelanjutan untuk mencapai kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Sallis, 2012:5). TQM adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan. Prinsip dasar dalam TQM adalah bahwa pelanggan dan kepentingannya harus diutamakan suatu ide yang mudah dipahami, namun orang yang mengimplementasikannya membutuhkan tingkat komitmen yang tinggi.<sup>2</sup> Total. Quality Management (TQM) atau manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk barang jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungan. Perbaikan yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan dapat dihasilkan dengan melibatkan seluruh karyawan untuk bersama dan memberikan kesempatan menyampaikan masukan bagi kemajuan perusahaan. Perasaan dihargai dan lingkungan yang baik, serta komitmen manajemen akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan akan merasa terlibat secara langsung terhadap suatu proses manajemen, sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Merujuk pada dunia pendidikan, mutu adalah suatu keberhasilan proses belajar yang menyenangkan dan memberikan kenikmatan. Pelanggan bisa berupa mereka yang langsung menjadi penerima produk dan jasa tersebut atau mereka yang nantinya akan merasakan manfaat produk dan jasa tersebut. Dan peneliti berpendapat bahwa TQM adalah standar mutu dalam pendidikan atau sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

---

<sup>2</sup> Edward Sallis, *TQM in Education* (Jogjakarta: Penerbit IRCiSoD, 2012), 23.

Menurut Rivai,<sup>3</sup> menyatakan bahwa; kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Semakin baik persepsi yang diberikan bawahan mengenai gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin, maka loyalitas bawahan terhadap pemimpin akan semakin tinggi karena bawahan akan memberikan aspek yang tinggi terhadap pemimpinnya, sehingga kepuasan kerja pegawai akan tercipta. Seorang pemimpin dalam organisasi harus dapat menciptakan integritas yang sesuai dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina integritas yang serasi dengan para bawahannya juga termasuk dalam membina kerja sama, mengarahkan dan mendorong gairah kerja para bawahan sehingga tercipta motivasi positif yang akan menimbulkan niat dan usaha (kinerja) yang maksimal, juga didukung oleh fasilitas-fasilitas organisasi untuk mencapai sasaran organisasi. Dan peneliti berpendapat bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Secara empiris hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja ditunjukkan oleh hasil penelitian Pranoto<sup>4</sup> yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada UPT. Bina Marga Surabaya. Sedangkan penelitian Samsiyah<sup>5</sup> menyimpulkan bahwa baik secara simultan maupun secara parsial kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Adi Buana Surabaya, Penulis berpendapat bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di suatu perusahaan, artinya jika kepemimpinan semakin baik maka kepuasan dan kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) apakah TQM berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada

---

<sup>3</sup> Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 3.

<sup>4</sup> Adi Wiyoto Pranoto, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada UPT. Bina Marga Surabaya* (2014).

<sup>5</sup> Siti Samsiyah, "Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Adi Buana Surabaya" (2012).

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang? (2) apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang? (3) apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang? (4) apakah TQM berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang? (5) apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang? (6) apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang? (7) apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?

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

TQM adalah suatu makna dan standar mutu dalam pendidikan. Ia memberikan suatu filosofi perangkat alat untuk memperbaiki mutu. Ia dicapai dengan ide sentral yang diwujudkan dalam bentuk pelaksanaan. Prinsip dasar dalam TQM adalah bahwa pelanggan dan kepentingannya harus diutamakan suatu ide yang mudah dipahami, namun orang yang mengimplementasikannya membutuhkan tingkat komitmen yang tinggi. Tidak ada spesifikasi tunggal dalam TQM.<sup>6</sup>

TQM (*Total Quality Management*) merupakan perluasan dan pengembangan dari jaminan mutu. TQM adalah tentang usaha menciptakan sebuah kultur mutu, yang mendorong semua anggota stafnya untuk memuaskan para pelanggan. TQM adalah sebuah pendekatan praktis, namun strategis, dalam menjalankan roda organisasi yang menfokuskan diri pada kebutuhan pelanggan dan kliennya. Tujuannya adalah untuk mencari hasil yang lebih baik. TQM bukan merupakan sekumpulan slogan, namun merupakan suatu pendekatan sistematis dan hati-hati untuk mencapai tingkatan kualitas yang tepat dengan cara yang konsisten dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. TQM dapat dipahami sebagai filosofi perbaikan tanpa henti hingga tujuan organisasi dapat dicapai dan dengan melibatkan segenap komponen dalam organisasi tersebut.

---

<sup>6</sup> Sallis, *TQM in Education*, 23.

Menurut Witcher<sup>7</sup> menekankan pada pentingnya aspek-aspek TQM menggunakan penjelasan berikut:

1. *Total*: Menandakan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus dilibatkan (bahkan mungkin pelanggan dan para pemasok).
2. *Quality*: Mengindikasikan bahwa keperluan-keperluan pelanggan sepenuhnya dipenuhi.
3. *Management*: Menjelaskan bahwa eksekutif senior pun harus komit secara penuh.

### **Tentang Kepemimpinan**

Menurut Rivai,<sup>8</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya melalui proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menjadi pemimpin yang efektif untuk sebuah organisasi tentunya bukanlah mudah. Banyak sekali keahlian/tanggungjawab yang harus mereka kuasai dan begitu besar harapan (dari orang lain) yang harus mereka pikul untuk menjadikan supaya sukses.

Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pendapat ini dikemukakan oleh James M. Black dalam bukunya *Management: a Guide to Executive Command*. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah unik dan tidak dapat diwariskan secara otomatis. Setiap pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi yang berbeda.

Adapun gaya kepemimpinan yaitu sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Menurut Stoner, istilah gaya kepemimpinan atau *leadership style* adalah: “Berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses ikut mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.” Sedangkan menurut Sutanto dan Setiawan mendefinisikan “Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi

---

<sup>7</sup> Rivai, *Manajemen Sumber Daya*, 408.

<sup>8</sup> Ibid.

bawahan. Adapun gaya kepemimpinan yang ada menurut Sutrisno,<sup>9</sup> yaitu:

1. Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain dengan menggunakan ajakan atau bujukan.
2. Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipasif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materiil dalam kiprahnya di organisasi.
4. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang poleksosbud, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila di hormati.
7. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
8. Gaya naratif, yaitu pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

---

<sup>9</sup> Edy Sutrisno. *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2013).



9. Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.
10. Gaya retrogresif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menhalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan.

### **Tentang Disiplin**

Bagi Bech disiplin mempunyai dua pengertian, Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan.<sup>10</sup>

Untuk memahami bentuk disiplin kerja terdapat empat berspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang bersifat salah. Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proporsional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat. Tujuan akhir dari disiplin ini adalah menghukum si pelanggar.
2. Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat. Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya. Tujuan akhirnya adalah membantu karyawan mengoreksi perilaku yang

---

<sup>10</sup> Sutrisno, *Budaya Organisasi*.

- tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
3. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner. Disiplin hanya tepat waktu jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.
  4. Perspektif utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. Tindakan-tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan mempengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukuman. Tujuan akhirnya adalah memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

### **Tentang Kinerja Pegawai**

Menurut Miner, kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi privat dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku (*actors*) dalam upaya mencapai tujuan lembaga atau organisasi bersangkutan. Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan

atau organisasi juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja keras, diberi gaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik.<sup>11</sup>

Anoraga,<sup>12</sup> menyatakan terdapat 20 manfaat dilakukannya penilaian kinerja pegawai, yaitu meliputi :

1. Perencanaan dan pengembangan karir
2. Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan- keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti
3. Perbaikan kinerja pegawai
4. Umpan balik pelaksanaan memungkinkan pegawai, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.
5. Penyesuaian – penyesuaian kebijakan kompensasi.
6. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberi bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.
7. Keputusan- keputusan penempatan pegawai
8. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya.
9. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
10. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
11. Memperbaiki penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*.
12. Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
13. Memperbaiki ketidakakuratan informasi tentang pegawai.
14. Kinerja pegawai yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain system informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada

---

<sup>11</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), 170.

<sup>12</sup> Adi Wiyoto Pranoto, *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada UPT. Bina Marga Surabaya* (2014).

informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

15. Memperbaiki kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
16. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.
17. Memberikan kesempatan kerja yang adil.
18. Penilaian kinerja pegawai secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal pegawai diambil tanpa diskriminasi.
19. Mengetahui tantangan-tantangan eksternal
20. Mengetahui faktor-faktor di luar lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti : keluarga , kesehatan, kondisi finansial, atau masalah pribadi lainnya.

### **Hipotesis**

Sebelum beranjak lebih jauh kepada hasil, pembahasan dan kesimpulan penelitian ini, penulis mengajukan tujuh hipotesis yang bisa disederhanakan sebagai berikut:

1. TQM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
3. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
4. TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
6. Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
7. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum?

## Metode Penelitian

Menurut Sugiyono<sup>13</sup> penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Populasi penelitian ini adalah pegawai Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang sebesar 202 pegawai. Peneliti mengambil sampel dalam penelitian ini sebesar 45% dari jumlah seluruh pegawai Unipdu yaitu 91 pegawai.

## Hasil Penelitian Dan Pembahasan

### *Hasil Uji Validitas*

#### a. *Total Quality Management (TQM) (X<sub>1</sub>)*

Hasil uji validitas untuk variabel TQM (X<sub>1</sub>) disajikan sebagai berikut:

Tabel 1:  
Uji Validitas Variabel  
*Total Quality Management (Tqm) (X<sub>1</sub>)*

Item pernyataan	Nilai koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,765	0,000	Valid
X <sub>1.2</sub>	0,827	0,000	Valid
X <sub>1.3</sub>	0,789	0,000	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,711	0,000	Valid
X <sub>1.5</sub>	0,729	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel *Total Quality Management (TQM) (X<sub>1</sub>)* adalah valid, karena nilai probabilitas koefisien korelasi dari masing-masing item pernyataan memiliki nilai lebih kecil 0,05, sehingga semua item pernyataan pada variabel *Total Quality Management (TQM) (X<sub>1</sub>)* dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

<sup>13</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 35.

b. Kepemimpinan ( $X_2$ )

Hasil uji validitas untuk variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) disajikan sebagai berikut:

Tabel 2:  
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_2$ )

Item pernyataan	Nilai koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{2,1}$	0,758	0,000	Valid
$X_{2,2}$	0,840	0,000	Valid
$X_{2,3}$	0,840	0,000	Valid
$X_{2,4}$	0,737	0,000	Valid
$X_{2,5}$	0,767	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2015

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah valid, karena nilai probabilitas koefisien korelasi dari masing-masing item pernyataan memiliki nilai lebih kecil 0,05, sehingga semua item pernyataan pada variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

c. Disiplin ( $X_3$ )

Hasil uji validitas untuk variabel disiplin ( $X_3$ ) disajikan sebagai berikut:

Tabel 3:  
Uji Validitas Variabel Disiplin ( $X_3$ )

Item pernyataan	Nilai koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
$X_{3,1}$	0,658	0,000	Valid
$X_{3,2}$	0,760	0,000	Valid
$X_{3,3}$	0,627	0,000	Valid
$X_{3,4}$	0,729	0,000	Valid
$X_{3,5}$	0,525	0,000	Valid
$X_{3,6}$	0,761	0,000	Valid
$X_{3,7}$	0,666	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2015

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel disiplin ( $X_3$ ) adalah valid, karena nilai probabilitas

koefisien korelasi dari masing-masing item pernyataan memiliki nilai lebih kecil 0,05, sehingga semua item pernyataan pada variabel disiplin ( $X_3$ ) dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

d. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Hasil uji validitas untuk kepuasan kerja ( $Y_1$ ) disajikan sebagai berikut:

Tabel 4:  
Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

Item pernyataan	Nilai koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
$Y_{1.1}$	0,743	0,000	Valid
$Y_{1.2}$	0,739	0,000	Valid
$Y_{1.3}$	0,577	0,000	Valid
$Y_{1.4}$	0,675	0,000	Valid
$Y_{1.5}$	0,665	0,000	Valid
$Y_{1.6}$	0,690	0,000	Valid

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah valid, karena nilai probabilitas koefisien korelasi dari masing-masing item pernyataan memiliki nilai lebih kecil 0,05, sehingga semua item pernyataan pada variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

e. Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )

Hasil uji validitas untuk kinerja pegawai ( $Y_2$ ) disajikan sebagai berikut :

Tabel 5:  
Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ )

Item pernyataan	Nilai koefisien korelasi	Sig.	Keterangan
Y2.1.1	0,849	0,000	Valid
Y2.1.2	0,821	0,000	Valid
Y2.2.1	0,784	0,000	Valid
Y2.2.2	0,688	0,000	Valid
Y2.3.1	0,623	0,000	Valid
Y2.3.2	0,647	0,000	Valid
Y2.4.1	0,768	0,000	Valid
Y2.4.2	0,758	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2015

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa semua instrumen dalam variabel kinerja pegawai ( $Y_2$ ) adalah valid, karena nilai probabilitas koefisien korelasi dari masing-masing item pernyataan memiliki nilai lebih kecil 0,05, sehingga semua item pernyataan pada variabel Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Hasil uji validitas pada Tabel 5.10 sampai Tabel 5.14 menunjukkan bahwa seluruh indikator dari masing-masing variabel penelitian yaitu TQM, kepemimpinan, disiplin, kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang mempunyai signifikansi hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (Sig. <0,05). maka dinyatakan atau disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid untuk dianalisis lebih lanjut.

### *Hasil Uji Reliabilitas*

Hasil uji reliabilitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 6:  
Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Keterangan
TQM ( $X_1$ )	0,822	Reliabel
Kepemimpinan ( $X_2$ )	0,847	Reliabel
Disiplin ( $X_3$ )	0,801	Reliabel
Kepuasan kerja (Y)	0,770	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,883	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2015

Tabel di atas memperlihatkan nilai koefisien Alpha Cronbach untuk setiap variabel penelitian lebih besar dari 0,6 maka dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel penelitian tersebut yaitu variabel TQM, kepemimpinan, disiplin, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang ada di Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang dapat diandalkan (reliabel) untuk dilakukan analisis lebih lanjut.



### ***Hasil Uji Asumsi Klasik***

Analisis jalur atau path analysis yang merupakan pengembangan dari analisis regresi linier berganda, mempunyai beberapa asumsi klasik yang harus dipenuhi agar menghasilkan estimator yang akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Asumsi-asumsi dasar tersebut dikenal sebagai asumsi klasik, terdiri atas: tidak terjadi autokorelasi, tidak terjadi heteroskedastisitas, dan tidak terjadi multikolinieritas.

Tidak terjadi autokorelasi. Untuk mengetahui apakah model persamaan struktural yang dihasilkan tidak terjadi autokorelasi, maka dapat dilakukan uji Durbin-Watson. Dari hasil perhitungan statistik didapatkan nilai Durbin-Watson untuk persamaan struktural 1 sebesar 2,077 dan untuk persamaan struktural 2 sebesar 2,042, Nilai Durbin-Watson yang diperoleh untuk kedua persamaan struktural tersebut berada pada kriteria 1,66 < D-W < 2,34 berarti model persamaan struktural 1 dan persamaan struktural 2 tidak terjadi autokorelasi.

Tidak terjadi heteroskedastisitas. Pengujian gejala heteroskedastisitas dalam persamaan regresi linier berganda dapat diketahui dengan metode Scatterplot. Gejala heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada Scatterplot. Tidak Terjadi Multikolinieritas. Untuk menguji apakah pada model regresi atau model persamaan struktural terdapat korelasi antar variabel bebasnya dapat dilakukan nilai Variance Inflation Factor (VIF), jika nilai VIF kurang dari 10 maka dinyatakan tidak terjadi multikolinieritas. Adapun hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 7:  
Pengujian Multikolinieritas

Model Regresi	VIF	Nilai toleransi	Keterangan
Persamaan Struktural 1 :			
TQM	1,693	10	Baik
Kepemimpinan	1,407	10	Baik
Disiplin	1,505	10	Baik
Persamaan Struktural 2			
TQM	1,887	10	Baik

Kepemimpinan	1,698	10	Baik
Disiplin	1,623	10	Baik
Kepuasan Kerja	2,173	10	Baik

Sumber : output SPSS, data diolah

Hasil perhitungan nilai tolerance menunjukkan bahwa model regresi tidak terjadi multikoleniaritas karena memiliki nilai VIF kurang dari 10.

### *Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)*

#### a. Hasil Persamaan Struktural

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk melihat pengaruh TQM, kepemimpinan dan disiplin terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. Ringkasan hasil analisis jalur ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel 8:  
Hasil Estimasi Parameter Model

Variabel	Koefisien jalur	terhitun g	Sig.	Partial ( r )	r <sup>2</sup>
Persamaan struktural 1					
Konstanta	0,418				
TQM	0,297	3,155	0,002	0,320	0,1024
Kepemimpinan	0,325	4,247	0,000	0,414	0,1714
Disiplin	0,237	2,618	0,010	0,270	0,0729
Persamaan struktural 2					
Konstanta	0,948				
TQM	0,205	2,787	0,007	0,288	0,0829
Kepemimpinan	0,158	2,537	0,013	0,264	0,0697
Disiplin	0,164	2,349	0,021	0,246	0,0605
Kepuasan kerja	0,301	3,789	0,000	0,378	0,1429

			0		
--	--	--	---	--	--

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 5.17 di atas maka dapat dibuat model persamaan struktural dan persamaan struktural 2, sebagai berikut.

b. Persamaan Struktural 1

$$Y1 = 0,418 + 0,297X1 + 0,325X2 + 0,237X3.....(1)$$

Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Konstanta/intersep sebesar 0,418 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu Y1 yang menunjukkan rata-rata kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang pada TQM, kepemimpinan dan disiplin sama dengan nol.
- 2) Koefisien jalur X1 sebesar 0,297 menunjukkan apabila variabel TQM meningkat 1 satuan maka kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,297 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 3) Koefisien jalur X2 sebesar 0,325 menunjukkan apabila variabel kepemimpinan meningkat 1 satuan maka kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,325 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 4) Koefisien jalur X3 sebesar 0,237 menunjukkan apabila variabel disiplin meningkat 1 satuan maka kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,237 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 5) Nilai koefisien korelasi berganda (R) dari persamaan struktural 1 sebesar 0,735. Besarnya nilai (R) ini menunjukkan adanya hubungan antara variabel kepuasan kerja pegawai (Y1) dengan ketiga variabel bebasnya yaitu TQM (X1), kepemimpinan (X2) dan disiplin (X3) adalah kuat (nilai R mendekati 1).
- 6) Nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dari persamaan struktural 1 sebesar 0,540. Hal ini berarti 54% variasi dari kepuasan kerja pegawai pada

Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel bebasnya yaitu TQM, kepemimpinan dan disiplin. Sedangkan sisanya 46% menunjukkan kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain di luar variabel bebas yang diteliti.

c. Persamaan Struktural 2

$Y_2 = 0,948 + 0,205X_1 + 0,158X_2 + 0,164X_3 + 0,301Y_1$ ..... (2). Beberapa hal yang dapat diketahui dari persamaan 2 yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Konstanta/intersep sebesar 0,948 merupakan perpotongan antara garis regresi dengan sumbu  $Y_2$  yang menunjukkan rata-rata kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang pada saat gaya TQM, kepemimpinan, disiplin dan kepuasan kerja sama dengan nol.
- 2) Koefisien jalur  $X_1$  sebesar 0,205 menunjukkan apabila variabel TQM meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,205 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 3) Koefisien jalur  $X_2$  sebesar 0,158 menunjukkan apabila variabel kepemimpinan meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,158 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 4) Koefisien jalur  $X_3$  sebesar 0,164 menunjukkan apabila variabel disiplin meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,164 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 5) Koefisien jalur  $Y_1$  sebesar 0,301 menunjukkan apabila variabel kepuasan kerja meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang akan meningkat sebesar 0,301 satuan dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap.
- 6) Nilai koefisien korelasi berganda (R) dari persamaan struktural 2 sebesar 0,813. Besarnya nilai (R) ini menunjukkan adanya hubungan antara variabel kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan keempat

variabel bebasnya yaitu TQM (X1), kepemimpinan (X2), disiplin (X3) dan kepuasan kerja (Y1) adalah kuat (mendekati 1).

- 7) Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) dari persamaan struktural 2 sebesar 0,661. Hal ini berarti 66,1% variasi dari kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang dapat dijelaskan oleh variasi dari keempat variabel bebasnya yaitu TQM (X1), kepemimpinan (X2), disiplin (X3) dan kepuasan kerja (Y21). Sedangkan sisanya 33,9% menunjukkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel atau faktor lain di luar variabel bebas yang diteliti.

***Analisis Pengaruh antar Variabel***

Analisis pengaruh antar variabel digunakan untuk menguji apakah ada pengaruh signifikan antar variabel yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada tabel di bawah.

Tabel 9:  
Koefisien Jalur Regresi

Variabel	Koefisien jalur	Sig.	Kesimpulan (Sig<0,0)
1 . TQM → kepuasan kerja	0,297	0,002	Signifikan
2 . Kepemimpinan → kepuasan kerja	0,325	0,000	Signifikan
3 . Disiplin → kepuasan kerja	0,237	0,010	Signifikan
4 . TQM → kinerja pegawai	0,205	0,007	Signifikan
5 . Kepemimpinan → kinerja pegawai	0,158	0,013	Signifikan
6 . Disiplin → kinerja pegawai	0,164	0,021	Signifikan
7 . Kepuasan kerja → kinerja pegawai	0,301	0,000	Signifikan

Sumber : hasil output SPSS, 2015.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) masing-masing variabel dengan signifikan (Sig. < 0,05) yaitu dikatakan signifikan jika signifikansi variabel penelitian lebih kecil dari 0,05 (Sig. < 0.05).

- a. Hipotesis Kesatu. Variabel Total Quality Management (TQM) (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 artinya Sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,297. Artinya tanda koefisien jalur regresi X1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel TQM (meningkat) ke arah yang lebih positif tingkat maka kepuasan kerja pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,297. Artinya hipotesis kesatu yang menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.
- b. Hipotesis Kedua. Variabel kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya Sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,325. Artinya tanda koefisien jalur regresi X2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepemimpinan (meningkat) ke arah yang lebih positif tingkatan maka kepuasan kerja pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,325. Artinya hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.
- c. Hipotesis Ketiga. Variabel disiplin (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1), dengan nilai signifikansi sebesar 0,010 artinya Sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,237. Artinya tanda koefisien jalur regresi X2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel disiplin (meningkat) ke arah yang lebih positif tingkatan maka kepuasan kerja pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,237. Artinya hipotesis ketiga yang

- menyatakan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.
- d. Hipotesis Keempat. Variabel Total Quality Management (TQM) (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2), dengan nilai' signifikansi sebesar 0,007 artinya Sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,205. Artinya tanda koefisien jalur regresi XI yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel TQM (meningkat) kearah yang lebih positif I tingkat maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,205. Artinya hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Total Quality Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.
  - e. Hipotesis Kelima. Variabel kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,013 artinya Sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,158. Artinya tanda koefisien jalur regresi X2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepemimpinan (meningkat) ke arah yang lebih positif tingkatan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,158. Artinya hipotesis kelima yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.
  - f. Hipotesis Keenam. Variabel disiplin (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,021 artinya Sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,164. Artinya tanda koefisien jalur regresi X2 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel disiplin (meningkat) ke arah yang lebih positif tingkatan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,164. Artinya hipotesis keenam yang menyatakan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap

kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.

- g. Hipotesis ketujuh. Variabel kepuasan kerja (Y1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y2), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 artinya sig. < 0,05 dan nilai koefisien jalur regresi sebesar 0,301. Artinya tanda koefisien jalur regresi Y1 yang positif menandakan hubungan yang searah, artinya jika variabel kepuasan kerja (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,301. Artinya hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, diterima atau terbukti kebenarannya.

### **Pengaruh TQM terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel TQM (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,297 (Sig = 0,002 → Signifikan). Artinya jika variabel TQM berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasaan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,297. Kontribusi variabel TQM terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,1024, jadi kontribusinya sebesar 10,24%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) antara variabel TQM dengan kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0,320 dengan signifikansi sebesar 0,002. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara TQM dengan kepuasan kerja pegawai yang ada pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah cukup erat (sangat erat jika mendekati 1).



### ***Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja***

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,325 (Sig = 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel kepemimpinan berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,325. Kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,1714, jadi kontribusinya sebesar 17,14%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) antara variabel kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0,414 dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja pegawai yang ada pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah cukup erat (sangat erat jika mendekati 1).

### ***Pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan Kerja***

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel disiplin (X3) terhadap kepuasan kerja (Y1) adalah sebesar 0,237 (Sig = 0,010 → Signifikan). Artinya jika variabel disiplin berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,237. Kontribusi variabel disiplin terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,0729, jadi kontribusinya sebesar 7,29%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) antara variabel disiplin dengan kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 0,270 dengan signifikansi sebesar 0,010. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara disiplin dengan kepuasan kerja pegawai yang ada pada

Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah kurang erat (sangat erat jika mendekati 1).

### ***Pengaruh TQM terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel TQM (*Total Quality Management*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel TQM (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,205 (Sig.= 0,007 → Signifikan). Artinya jika variabel TQM berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,205. Kontribusi variabel TQM terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,0829 jadi kontribusinya sebesar 8,29%, Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) variabel TQM dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah sebesar 0,288 dengan signifikansi sebesar 0,007. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara TQM dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah kurang erat (sangat erat jika mendekati 1).

### ***Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepemimpinan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,158 (Sig.= 0,013 → Signifikan). Artinya jika variabel kepemimpinan berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,158. Kontribusi variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,0697 jadi kontribusinya sebesar 6,97%, Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) variabel kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum

Jombang adalah sebesar 0,264 dengan signifikansi sebesar 0,013. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah kurang erat (sangat erat jika mendekati 1).

### ***Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17 yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel disiplin (X3) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,164 (Sig.= 0,021 → Signifikan). Artinya jika variabel disiplin berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang juga akan meningkat sebesar 0,164. Kontribusi variabel disiplin terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) = 0,0605 jadi kontribusinya sebesar 6,05%, Sedangkan hubungan atau korelasi (r) variabel disiplin dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah sebesar 0,246 dengan signifikansi sebesar 0,021. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara disiplin dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah kurang erat (sangat erat jika mendekati 1).

### ***Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai***

Hasil penelitian ini telah membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang. Hal ini ditunjukkan pada Tabel 5.17, yang menjelaskan besarnya koefisien jalur regresi variabel kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja pegawai (Y2) adalah sebesar 0,301 (Sig.= 0,000 → Signifikan). Artinya jika variabel kepuasan kerja berubah (meningkat) ke arah yang lebih positif 1 tingkatan maka kinerja pegawai juga akan meningkat sebesar 0,301.

Kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang dapat dilihat dari

nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) 0,1429 jadi kontribusinya sebesar 14,29%. Sedangkan hubungan atau korelasi ( $r$ ) variabel kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah sebesar 0,378 dengan signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan nilai korelasi ini menunjukkan keeratan hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang adalah cukup erat (sangat erat jika mendekati 1).

### **Catatan Akhir**

1. TQM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika TQM semakin baik maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin baik. Hal ini didukung oleh jurnal Samsir (2014)
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika kepemimpinan semakin baik maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin tinggi. Hal ini didukung oleh jurnal Brahmasari (2008).
3. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kcpuasan karja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika disiplin kerja pegawai semakin baik maka kcpuasan kerja pcgawai juga akan scmaksin tinggi. Hal ini didukung oleh jurnal Alamsyah Yunus (2013).
4. TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul 'Ulum Jombang, sehingga hipotesis keempat yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika TQM semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin baik Hal ini didukung oleh jurnal Munizu (2010).
5. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, sehingga

hipotesis kelima yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika Kepemimpinan semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Hal ini didukung oleh jurnal Kiswanto (2010).

6. Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, sehingga hipotesis keenam yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika disiplin kerja pegawai semakin baik maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Hal ini didukung oleh jurnal M. Harlie (2010).
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang, sehingga hipotesis ketujuh yang diajukan dapat diterima atau terbukti kebenarannya. Artinya jika kepuasan kerja semakin tinggi maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Hal ini didukung oleh jurnal Lukman Hakim (2012).
8. Kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. Sedangkan kepuasan kerja merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang.
9. Disiplin merupakan variabel yang berpengaruh paling kecil terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang.

### **Daftar Rujukan**

- Arikunto, Suharsini. *Prosedur Penelitian*. T.tp: Rineka Cipta, 2002.
- Durbin, Andrew J. *Leadership*. Jakarta: Prenada Media Group, 2009.
- Gootsch, David L dan Stanley B.Davis. *Manajemen Mutu Total*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002.
- Gootsch. *Pengantar Manajemen Mutu*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 2002.
- Iswanto, Yun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2013.
- Kiswanto, M. "Pengaruh Kepemimpinan & Komunikasi terhadap Kinerja Kartawan Kaltim Pos Samarinda", *Jurnal Eksis*. Vol.6 No.1. 2010.

- Maxwell, John C. *Developing The Leaders Around You (Mengembangkan Para Pemimpin di Sekeliling Anda)*. Surabaya: PT. Menuju Insan Cemerlang, 2014.
- Pranoto, Adi Wiyoto. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada UPT. Bina Marga Surabaya* (2014).
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Sallis, Edward. *TQM in Education*. Jogjakarta: Penerbit IRCiSoD, 2012.
- Sila, I. "Examining The Effects of Contextual Faktors on TQM and Performance Through The Lens of Organizational Theory: An Empirical Study", *Journal of Operations Management*. Vol. 25 No. 1. 2007.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Manajemen: Pendekatan Kuantitatif, Kualitati, Kombinasi (Mixed Method), Penelitian Tindakan (Action Research), dan Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sugiyono. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta, 2008.
- Sularso, R. Andi, Murdijanto. "Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumberdaya Manusia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. Vol. 6 No.1. 2004.
- Sunyoto, Danang. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Buku Seru, 2012.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana, 2013.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013.