

Pengaruh Manajemen Kualitas Terpadu pada Produktivitas Karyawan

Effect of Integrated Quality Management on Employee Productivity

Diyasa Adhiguna dan Sarwoto

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
diyasaadhiguna@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the direct and indirect effects of integrated Quality Management and employee productivity. This study uses dimension dimensions that influence integrated quality management and employee productivity precisely 6 dimensions on integrated quality management and 4 dimensions on employee productivity testing carried out at Konimex companies in Surakarta. The research method used was explanatory research design which was analyzed using Partial Least Square technique. The results obtained from this study are integrated Quality Management directly affecting employee productivity. In addition, the dimensions of the dimension also reinforce the direct relationship between integrated quality management and employee productivity. Limitations in this study are found in the object of research where the object of research used is a manufacturing company so the results of the study are less diverse. In addition, the addition of variable y in the form of work efficiency variables is also recommended to help optimize the results of specific research on the company's proposals. Associated with the Integrated Quality and Employee Quality Management variables can be suggested for managers to develop the ability of employees with training, guidance and periodic supervision, as well as the addition of Konimex facilities both on production equipment and facilities for employees. This will make employee productivity will gradually increase (Simamora, 2004; Putri and Dharma, 2014).

Keyword: *integrated quality management, employee productivity, human resources, facilities, internal audit, standards, organization, training and education*

PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan setiap perusahaan akan menghadapi persaingan ketat dengan produsen lain dari seluruh dunia. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut setiap produsen memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh para pesaing, sehingga dalam perdagangan global ini diperlukan suatu persamaan persepsi dalam mendefinisikan suatu produk. Oleh karena itu, kualitas merupakan faktor penting bagi produsen. Perusahaan yang mampu menghasilkan produk yang berkualitas dapat bersaing dalam pasar global. Salah satu usaha perusahaan yang diterapkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) dengan menggunakan Manajemen Kualitas Terpadu (TQM) (Soewarso, 2004).

Selain faktor eksternal, faktor internal perusahaan juga sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan yaitu seperti bahan baku, pekerja, metode dan mesin adalah faktor internal yang sangat penting di dalam industri manufaktur dan sangat menentukan kelancaran dari proses produksi dan meningkatkan daya saing. Jika salah satu faktor tersebut mengalami masalah atau kendala, maka ketiga faktor lainnya dapat memengaruhi kualitas yang dihasilkan oleh perusahaan. Perusahaan manufaktur besar bukan hanya mengutamakan kuantitas, melainkan kualitas yang memiliki

produktivitas optimal dalam proses produksinya. Dalam hal ini, perusahaan sudah memiliki kemampuan bersaing dengan menerapkan manajemen kualitas terpadu. Manajemen kualitas terpadu merupakan suatu pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperbaiki kualitas produk, meningkatkan produktivitas dan menekan biaya produksi. Manajemen kualitas terpadu mencoba meningkatkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara terus menerus terhadap produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2004).

Pada hakikatnya, manajemen kualitas terpadu adalah sistem pengendalian kualitas yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya adalah hal yang utama dalam setiap usaha, termasuk dalam kaitannya dengan pengelolaan organisasi/perusahaan manufaktur dan jasa. Penerapan manajemen kualitas total dalam suatu perusahaan manufaktur dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Produktivitas karyawan merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Bila tingkat produktivitas karyawan tinggi, maka dapat memperkuat perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya dan dapat menghasilkan perbaikan-perbaikan atau peningkatan standar dalam bekerja. Konsep produktivitas yang dibahas dalam penelitian ini dilihat dari sisi individualnya. Yaitu menilai bagaimana setiap karyawan perusahaan dengan kepribadian yang berbeda antara satu dengan lainnya agar termotivasi untuk selalu meningkatkan produktivitas kinerjanya maupun meningkatkan kualitas dirinya.

Penelitian yang penulis lakukan adalah replikasi penuh dari penelitian sebelumnya yaitu "*A Structural Equation Model for Evaluating the Relationship Between Total Quality Management and Employee Productivity*" penelitian ini dilakukan oleh peneliti Indonesia Nilda Tri Tri Putri dkk di mana variabel yang akan diteliti adalah manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management*) dan produktivitas karyawan (*Employee Productivity*) di mana variabel diteliti memiliki beberapa faktor untuk variabel TQM memiliki 6 faktor yaitu: sumber daya manusia, standar, alat-alat, organisasi/perusahaan, internal audit, pelatihan dan edukasi, sedangkan produktivitas karyawan memiliki 4 faktor yaitu: keseriusan karyawan, kemampuan kinerja, lingkungan kerja karyawan, dan hubungan kerja karyawan. Seluruh variabel dan faktor direplikasi secara utuh dan tidak dikurangkan satu pun untuk perusahaan yang akan diteliti juga adalah perusahaan manufaktur namun berada di Kota Solo. Untuk perbedaan dari penelitian terdahulu penulis melakukan penelitian bukan di pabrik manufaktur karet melainkan pada pabrik manufaktur.

Penulis memilih objek penelitian PT. Konimex karena di Solo merupakan pabrik manufaktur terbesar dan memiliki standar kualitas yang tinggi, tidak hanya itu PT. Konimex juga memiliki jumlah karyawan yang sangat banyak namun penilaian terhadap persepsi karyawan di PT. Konimex sendiri mengenai manajemen kualitas terpadu belum pernah dilakukan, kebanyakan penilaian yang dilakukan adalah penilaian kualitas produk dan *maintenance* alat sehingga dari permasalahan di atas membuat PT. Konimex tidak mengetahui pengukuran produktivitas karyawan mereka sehingga dari hal ini penulis menyimpulkan bahwa PT. Konimex merupakan objek penelitian yang tepat untuk menguji pengaruh antara manajemen kualitas terpadu dan produktivitas karyawan karena hal ini akan sangat membantu PT. Konimex untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan.

Maka dalam penelitian ini penulis ingin memfokuskan penelitian pada PT. Konimex di bagian teknik di mana bagian ini memiliki standar kualitas yang tinggi dan memiliki jumlah karyawan yang cukup banyak dan memperlihatkan sifat-sifat dan standar seluruh

karyawan PT.Konimex, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul "Pengaruh Manajemen Kualitas Terpadu pada Produktivitas Karyawan".

LANDASAN TEORI

Kualitas

Kualitas merupakan salah satu indikator penting bagi perusahaan untuk dapat eksis di tengah ketatnya persaingan dalam industri. Kualitas didefinisikan sebagai totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Dalam mendefinisikan kualitas produk, ada lima pakar utama dalam manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) yang saling berbeda pendapat, tetapi maksudnya sama. Di bawah ini dikemukakan pengertian kualitas dari lima pakar TQM (Nasution, 2001: 15-16):

Menurut Juran (1993: 32) kualitas adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan penggunaan itu didasarkan pada lima ciri utama berikut: teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan. Psikologis, yaitu citra rasa atau status. Waktu, yaitu kehandalan. Kontraktual, yaitu adanya jaminan. Etika, yaitu sopan santun, ramah dan jujur. Untuk jasa diperlukan pelayanan kepada pelanggan yang baik, sopan, jujur dan ramah agar dapat memuaskan pelanggan.

Praktik Manajemen Kualitas Terpadu

Nasution (2005) menyatakan bahwa Manajemen Kualitas Terpadu (MKT) adalah suatu sistem manajemen yang difokuskan pada seluruh orang atau tenaga kerja, yang mempunyai bagian untuk meningkatkan kepuasan pada pelanggan dengan memberikan kualitas layanan yang sesuai dengan standar perusahaan bahkan lebih dengan biaya yang rendah. Garvin (2005) menyatakan bahwa terdapat sembilan dimensi untuk mengukur kualitas produk, antara lain: performa, keistimewaan, keandalan, konformansi atau tingkat kesesuaian, daya tahan, kemampuan pelayanan, estetika, dan kualitas yang dipersepsikan, yang kesemuanya ini berorientasi kepada pelanggan. Manajemen kualitas terpadu (*total quality management*) merupakan suatu pendekatan yang berusaha memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya (Nasution, 2005). Menurut Herjanto (2007), perbaikan sistem secara berkesinambungan bermanfaat untuk proses tertentu di dalam suatu sistem. Sehingga sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya meningkat.

Budiyono (2005) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan yang merupakan faktor fundamental dalam manajemen kualitas terpadu suatu organisasi. Nasution (2010) menjelaskan kebebasan yang terkendali dalam pengembalian keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang penting dalam manajemen kualitas terpadu karena dapat mampu menambah rasa tanggung jawab dan kepercayaan diri karyawan. Soegoto (2009) menjelaskan kerja sama tim, organisasi yang menerapkan manajemen kualitas terpadu memerlukan kerja sama tim, baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitarnya. Gasperz (2003) juga menjelaskan bahwa pengetahuan mengenai peralatan manajemen kualitas terpadu merupakan suatu aktivitas dari fungsi manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab. Standar penilaian praktik manajemen kualitas menurut Putri dan Darma (2014) ada 6 faktor yang diukur, 6 faktor tersebut adalah: Sumber daya manusia, Standar, Alat-alat, Organisasi, Internal audit,

Training dan Edukasi, dan Produktivitas kerja karyawan.

Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa karyawan merupakan penjual jasa (tenaga dan karyawan) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Hasibuan (2005) juga menyatakan bahwa karyawan dibagi menjadi dua yaitu karyawan operasional dan karyawan manajerial. Mangkunegara (2001) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Goodhue dan Thomson (1995) menyatakan bahwa pencapaian kinerja karyawan dinyatakan berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu dengan teknologi informasi yang ada. Pengukuran produktivitas kerja karyawan melihat dampak sistem yang baru terhadap efektivitas penyelesaian tugas, membantu meningkatkan kinerja, penilaian kinerja, dan menjadikan karyawan lebih produktif dan kreatif.

Uji Pengaruh Manajemen Kualitas Terpadu pada Produktivitas Karyawan

Liu melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan empiris antara praktik manajemen kualitas dan kesejahteraan karyawan. Mereka berpendapat bahwa praktik manajemen kualitas tidak hanya memengaruhi kepuasan dan produktivitas karyawan tapi ada aspek lain dari kesejahteraan karyawan. Mereka mengusulkan bahwa praktik-praktik kualitas manajemen mengubah karakteristik tempat kerja, memengaruhi karyawan dan meningkatkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan hasil kehidupan kerja.

Tjiptono dan Diana (2001) menyatakan bahwa perusahaan yang menggunakan Manajemen Kualitas Terpadu akan memperoleh manfaat utama yang pada akhirnya akan meningkatkan laba dan daya saing perusahaan. Tidak hanya itu Tjiptono dan Diana (2001) juga menyatakan bahwa produktivitas kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan manajemen kualitas terpadu yang baik karena manajemen kualitas terpadu juga merupakan salah satu alat ukur untuk menilai kinerja dan produktivitas perusahaan. Sejalan dengan literatur tersebut, penelitian ini juga sependapat bahwa manajemen kualitas terpadu berdampak signifikan terhadap produktivitas karyawan. Oleh karena itu diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₁: Manajemen kualitas terpadu berpengaruh terhadap produktivitas karyawan

Sumber Daya Manusia, Peralatan, Standar, Organisasi, Audit Internal, Pelatihan dan Pendidikan Memiliki Penilaian Positif pada Manajemen Kualitas Terpadu

Teori dari Nusya dan Purnama juga didukung oleh penelitian Putri dan Darma (2014) di mana ke empat keterangan dari teori disimpulkan menjadi enam faktor utama yang memengaruhi manajemen kualitas terpadu: Sumber daya manusia, Standar, Fasilitas, Organisasi, Internal audit, serta *Traning* dan Edukasi. Sejalan dengan literatur tersebut, penelitian ini juga sependapat bahwa dimensi sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan pendidikan memiliki hubungan dengan manajemen kualitas terpadu. Oleh karena itu diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₂: Sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan

pendidikan memiliki nilai positif terhadap manajemen kualitas terpadu

Kemauan Kerja, Kemampuan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Hubungan Kerja Memiliki Dampak Positif pada Produktivitas Karyawan

Pengertian kinerja menurut Sedarmayanti (2011:260), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja karyawan menurut Hasibuan (2012:94), dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kemampuan kerja dan kemauan kerja .

Adapun indikator kinerja karyawan (Mahsun, 2011:25), sebagai berikut: kehadiran dan ketepatan waktu, kemampuan dalam mengambil inisiatif, tanggung jawab terhadap pekerjaan, kerja sama dengan rekan kerja dan lingkungan kerja penilaian produktivitas karyawan menurut Putri dan Darma (2014) di mana ada 4 faktor yang diukur, 4 faktor tersebut yaitu: kemauan karyawan untuk bekerja, kemampuan kinerja karyawan, lingkungan kerja karyawan, hubungan kerja karyawan. Sejalan dengan literatur tersebut, penelitian ini juga sependapat bahwa kemampuan karyawan untuk bekerja, kemampuan kinerja karyawan, lingkungan kerja karyawan, dan hubungan kerja antar karyawan memiliki hubungan terhadap manajemen kualitas terpadu. Oleh karena itu diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kemampuan karyawan untuk bekerja, kemampuan kinerja karyawan, lingkungan kerja karyawan, dan hubungan kerja antar karyawan memiliki nilai positif terhadap manajemen kualitas terpadu

METODE PENELITIAN

Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi. Sekaran (2006) mengemukakan bahwa populasi sebagai sekumpulan individu, peristiwa atau hal menarik lainnya yang ingin diteliti. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah populasi yang nantinya peneliti pilih sebagai objek penelitian ialah karyawan yang bekerja di PT.Konimex Surakarta dengan jumlah 2500 karyawan.

Sampel terdiri dari beberapa anggota populasi Roscoe (1975) merekomendasikan jumlah sampel minimal pada setiap penelitian harus berkisar 30 dan 500 sampel di mana sampel yang peneliti ambil adalah 55 karyawan PT Konimex Kota Surakarta. Teknik pengambilan sampel *non-probability* dengan cara survei kuesioner dengan pendekatan teknik *purposive sampling*. Objek sampel yang peneliti pilih yaitu karyawan PT. Konimex Kota Surakarta pada bagian Teknik *Food* dan Teknik Farmasi dengan jumlah karyawan sebesar 160 orang yang telah mempresentatitkan sifat dan standar karyawan PT. Konimex.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Manajemen kualitas terpadu diukur dengan 6 variabel yang ada yaitu sumber daya manusia, standar, fasilitas, organisasi, internal audit serta *training* dan edukasi Di mana setiap variabel memiliki jumlah pertanyaan yang berbeda beda variabel sumber daya

manusia memiliki 6 pertanyaan, variabel standar perusahaan memiliki 6 pertanyaan, variabel fasilitas alat perusahaan memiliki 8 pertanyaan, variabel organisasi perusahaan memiliki 4 pertanyaan, variabel internal audit memiliki 3 pertanyaan, dan variabel training dan edukasi memiliki 4 pertanyaan.

Produktivitas karyawan diukur dengan 4 variabel yang ada yaitu kemauan karyawan untuk bekerja, kemampuan kinerja karyawan, lingkungan kerja karyawan dan hubungan kerja karyawan. Di mana setiap variabel memiliki jumlah pertanyaan yang berbeda beda variabel kemauan karyawan untuk bekerja terdapat 5 pertanyaan, variabel kemampuan kinerja karyawan terdapat 5 pertanyaan, variabel lingkungan kerja karyawan memiliki 3 pertanyaan dan variabel hubungan kerja karyawan memiliki 5 pertanyaan di mana contoh pertanyaannya sebagai berikut "Karyawan mengetahui dan memahami tujuan perusahaan" untuk menjawab pertanyaan tersebut menggunakan jawaban skor 1 sampai dengan 5. Setiap *item* diberi skor pada skala Likert 5 poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis *Partial Least Square* pada SmartPLS 3 sebagai alat analisis yang terdiri dari beberapa bagian yaitu uji Validitas, Reliabilitas (*Outer Model*) dan uji Hipotesis (*Inner Model*). Data yang ada akan direpresentasikan dan dijabarkan untuk menjelaskan hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas ini dilakukan dalam dua kali pengujian dengan memasukkan 49 *item* yang digunakan. Dikarenakan 49 *item* ini terdapat *item* yang memiliki nilai *factor loading* ganda tiap variabelnya. Oleh karena itu, ada 5 *item* yang harus dikeluarkan sehingga tinggal tersisa sebanyak 44 *item*.

Dari 44 *item* tersebut, semua *item* telah terekstrak sempurna ke dalam 10 *factor loading* yang memiliki nilai $> 0,50$ (Sekaran, 2006) di mana hasil dari olah data menunjukkan hasil terendah sebesar 0,514 dan hasil tertinggi menyatakan hasil sebesar 0,866. Hal tersebut berarti, semua *item* dari pengujian gabungan semua responden sudah valid atau lulus uji validitas dan telah memenuhi syarat. Hasil dari olah data menggunakan PLS menyatakan bahwa hasil terendah sebesar 0,514 dan hasil tertinggi menyatakan hasil sebesar 0,866.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi *item-item* pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60.

Setelah data diolah, diperoleh hasil bahwa seluruh data yang ada pada setiap dimensi dan variabel penelitian ini memiliki nilai di atas 0,60. Maka dapat disimpulkan bahwa setiap dimensi yang ada dalam penelitian ini reliabel.

Hasil

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel akan dikatakan berpengaruh jika menunjukkan nilai *P value* > 0.05 . Hipotesis 1 dalam penelitian ini menguji mengenai pengaruh positif manajemen kualitas terpadu pada produktivitas karyawan. Pada Tabel 1, hasil nilai *T Statistic* manajemen kualitas terpadu pada produktivitas karyawan sebesar 12.340. *P Value* sebesar 0,000 dan original sample sebesar 0.820, sehingga ada hubungan positif antara manajemen kualitas terpadu pada produktivitas karyawan. Berdasarkan nilai *P value* tersebut, menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih kecil dari taraf signifikan 0,05.

Hal tersebut menunjukkan bahwa H_1 didukung. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa tingginya tingkat manajemen kualitas terpadu pada perusahaan mengakibatkan semakin tinggi pula tingkat produktivitas Karyawan.

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis *Path Coefficients*

Hipotesis	Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
TQM-> PRODUKTIV		0.820	12.340	0.000	Signifikan
SDM->TQM		0.721	9.596	0.000	Signifikan
FAS->TQM		0.776	11.125	0.000	Signifikan
STD->TQM		0.822	12.221	0.000	Signifikan
ORG->TQM		0,815	18.175	0.000	Signifikan
ADT->TQM		0.595	4.612	0.000	Signifikan
TNP->TQM		0.755	13.626	0.000	Signifikan
KMB ->PROD		0.905	47.691	0.000	Signifikan
HSP->PROD		0,902	24.606	0.000	Signifikan
LKB-> PROD		0,854	15.681	0.000	Signifikan
KUB-> PROD		0,898	24.606	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer yang telah diolah, 2018

Hipotesis 2 dalam penelitian ini menguji mengenai pengaruh positif sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif pada manajemen kualitas terpadu. Pada Tabel 1, hasil nilai *T Statistic* masing-masing dimensi sebesar 9.596, 11.125, 12.221, 18.175, 4.612, 13.626. *P Value* seluruh dimensi sebesar 0,000 dan *original sample* masing-masing sebesar 0,721, 0,776, 0,822, 0,815, 0,595 dan 0,755, sehingga ada hubungan positif antara sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif pada manajemen kualitas terpadu.

Berdasarkan nilai *P value* yang menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikan 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_2 didukung. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa tingginya tingkat sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan pendidikan karyawan memiliki kontribusi yang signifikan dalam memengaruhi manajemen kualitas terpadu pada perusahaan.

Hipotesis 3 dalam penelitian ini menguji mengenai pengaruh positif kemauan kerja, kemampuan kinerja, lingkungan kerja dan hubungan kerja berpengaruh positif pada produktivitas. Berdasarkan Tabel 1, hasil nilai *T Statistic* pada kemauan kerja, kemampuan kinerja, lingkungan kerja, dan hubungan kerja sebesar 32.440, 47.691, 15.681, 24.606. *P Value* seluruh dimensi sebesar 0,000 dan *original sample* masing-

masing dimensi sebesar 0,905, 0,898, 0,854, 0,902, sehingga ada hubungan yang positif antara kemauan kerja, kemampuan kinerja, lingkungan kerja, dan hubungan kerja dengan produktivitas. Berdasarkan nilai *P value* yang menunjukkan bahwa nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikan 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa H_3 didukung. Berdasarkan hasil ini, mengindikasikan bahwa tingginya tingkat kemauan kerja, kemampuan kinerja, lingkungan kerja, dan hubungan kerja karyawan memiliki kontribusi yang signifikan dalam memengaruhi produktivitas karyawan tersebut.

Pembahasan

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama, menunjukkan bahwa manajemen kualitas terpadu berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Sehingga semakin besar manajemen kualitas terpadu, maka semakin tinggi produktivitas yang dimiliki oleh karyawan PT.Konimex Surakarta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tjiptono dan Diana (2001) yang menyatakan bahwa produktivitas kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan manajemen kualitas terpadu yang baik karena manajemen kualitas terpadu merupakan salah satu alat ukur untuk menilai kinerja dan produktivitas perusahaan.

Kemudian pada pengujian hipotesis kedua, menunjukkan bahwa sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan pada manajemen kualitas terpadu. Sehingga semakin besar sumber daya manusia, peralatan, standar, organisasi, audit internal, pelatihan dan pendidikan maka semakin besar manajemen kualitas terpadu yang dimiliki oleh PT.Konimex Surakarta. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Darma (2014) di mana dalam penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan menjadi enam faktor utama yang memengaruhi manajemen kualitas terpadu yaitu sumber daya manusia, standar, fasilitas, organisasi, internal audit, *training* dan edukasi.

Selanjutnya pada pengujian hipotesis ketiga, menunjukkan bahwa kemauan kerja, kemampuan kinerja, lingkungan kerja dan hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Sehingga semakin besar kemauan kerja, kemampuan kinerja, lingkungan kerja dan hubungan kerja, maka semakin meningkatnya produktivitas karyawan PT.Konimex Surakarta. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahsun (2011), melakukan penelitian untuk mengetahui indikator kinerja karyawan sehingga hasilnya menyatakan ada 5 indikator yang mempengaruhi produktivitas yaitu kehadiran, kemampuan bekerja serta mengambil inisiatif, keseriusan/tanggung jawab dalam bekerja, kerja sama dengan rekan kerja dan lingkungan kerja, dari hal di atas maka dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan dipengaruhi oleh indikator-indikator tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian serta beberapa tanggapan yang diberikan responden pada setiap variabel yang diuji, maka dapat diambil simpulan. Karyawan telah menunjukkan bahwa manajemen kualitas terpadu yang dilakukan akan berpengaruh positif terhadap perubahan produktivitas karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang ada.

Karyawan telah menunjukkan bahwa total kualitas manajemen berhubungan erat dan positif dengan 6 dimensi yang ada yaitu sumber daya manusia, standar, fasilitas, organisasi, audit internal dan pelatihan dan pendidikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang ada. Karyawan telah menunjukkan bahwa produktivitas

berhubungan erat dan positif dengan 4 dimensi yang ada yaitu kemauan karyawan untuk bekerja, kemampuan karyawan untuk bekerja, lingkungan karyawan untuk bekerja dan hubungan antar karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dan teori yang ada.

Saran

Organisasi atau yang di sini perusahaan Konimex harus melakukan manajemen kualitas terpadu di dalam perusahaan khususnya untuk karyawan untuk mempertahankan produktivitas karyawan. Untuk mempertahankan produktivitas karyawan, organisasi harus berfokus pada manajemen kualitas terpadu di mana pengembangan ini dilakukan dengan meningkatkan standar karyawan Konimex dengan adanya pelatihan yang dilakukan secara berkala untuk peningkatan kemampuan kerja mereka khususnya dalam bagian produksi, audit keuangan dan stok barang serta peningkatan juga dilakukan terhadap standar fasilitas alat, sistem kerja dan produk Konimex dengan mengikuti standar sesuai ISO yang ada. Dari semua peningkatan di atas maka manajemen kualitas terpadu akan semakin meningkat dan menambah produktivitas. Selain manajemen kualitas terpadu untuk mempertahankan produktivitas karyawan perusahaan juga harus menjaga dan meningkatkan lingkungan kerja karyawan hal ini dapat dilakukan dengan cara menjaga kebersihan tempat kerja karyawan serta memberi tambahan fasilitas seperti adanya kamar mandi yang memadai, tempat kerja yang nyaman, ruang kantin yang nyaman, bengkel yang disediakan untuk karyawan, dan tempat bersantai bagi karyawan. Hal ini juga dapat berpengaruh agar menjaga hubungan baik antar karyawan.

Penelitian yang ini baru dilakukan sebanyak dua kali di Indonesia dan semua di bidang *manufacturing* maka saran untuk peneliti selanjutnya adalah melakukan penelitian bukan di bidang manufaktur namun bisa ditingkatkan pada bidang lain baik komunikasi ataupun jasa karena variabel yang ada tidak hanya terikat atau khusus pada perusahaan manufaktur saja. Penelitian selanjutnya juga bisa dilakukan dengan penambahan variabel y berupa efisiensi kinerja karyawan sehingga penelitian akan lebih berkembang dari penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Cetindere, Aysel, Duran Cengiz, Yetisen, Makbule Seda. 2015. The Effects of Total Quality Management on the Business Performance: An Application in the Province of Kütahya. *Procedia Economics and Finance* (23): 1376 - 1382.
- Chung, C.H. 1999. It is the Process: A Philosophical Foundation for Quality Management. *Total Quality Management* (2): 187 - 198.
- Dehaghi, Morteza Raei and Rouhani, Abbas. 2014. Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with Regards to Employees' Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (141): 903 - 908.
- Demirbag, Mehmet; Tatoglu, Ekrem; Tekinkus, Mehmet; and Zaim, Selim. 2006. An Analysis of the Relationship between TQM Implementation and Organizational Performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management* (6): 829 - 847.
- Fornell, C. And D. F. Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*: 39-50.
- Fotopoulos, Christos V. and Psomas, Evangelos L. 2010. The Structural Relationships

- between TQM Factors and Organizational Performance. *The TQM Journal* (5): 539 - 552.
- Gambi, Lilian do Nasciminto; Gerolamo, Mateus Cecilio; Carpinetti, Luiz Cesar Ribeiro. 2013. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (81): 334 - 339.
- Hair, J. F. et al. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Hellsten, Ulrika and Klefsjo. 2000. TQM as a Management System Consisting of Values, Techniques, and Fasilitas. *The TQM Magazine* 12: 238 - 244.
- Hulland, J. 1999. Use of Partial Least Squares PLS in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal* (20): 195 - 204.
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. 2004. Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence. *Technovation* (24): 643-650.
- Joiner, Therese 2007. TQM and Performance the Role of Organization Support and Coworker Support. *International Journal of Quality and Reliability Management* (6): 617 - 627.
- Kumar, Vinod, Choisine, Franck, Danuta de Grosbois, Kumar, Uma. 2009. Impact of TQM on Company's Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 23 - 37.
- Kaynak, H. 2003. The Relationship between Total Quality Management Practice and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operation Management*, 21, 405-435.
- Kim, Dong-Young, Kumar, Vinod, Kumar, Uma. 2012. Relationship between Quality Management Practices and Innovation. *Journal of Operations Management* 30, pp. 295 - 315.
- Kumar, Vinod, Choisine, Franck, Danuta de Grosbois, Kumar, Uma. 2009. Impact of TQM on Company's Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 23 - 37.
- Lam, S.Y., Lee, W.H., Ooi, K.B., & Lin, B. 2011. The Relationship between TQM, Learning Orientation and Market Performance in Service Organizations: An Empirical Analysis. *Total Quality Management and Business Excellence*, 22, 1277-1297.
- Lee, V.H., Lam, S.Y., Ooi, K.B., & Safa, M.S. 2010. Structural Analysis of TQM and Its Impact on Customer Satisfaction and Innovation. *International Journal of modeling in Operations Management*, 1, 157-179.
- Lee, Hsu-Hua and Lee, Chen-Ying. 2014. The Effects of Total Quality Management and Organisational Learning on Business Performance: Evidence from Taiwanese Insurance Industries. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, No. 9-10, pp. 1072-1087.
- Lin, Chinho, Chow, Wing S., Madu, Christian N., Kuei, Chu-Hua, and Yu, Pei-Pei. 2005. A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance. *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, pp. 355 - 365.
- Liu, Nien-Chi and Liu, Wen-Chung. 2014. The Effects of Quality Management Practices on Employees Well-Being. *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 25, No. 11-12, pp. 1247-1261.
- Montes, Fco. Javier Llorens, Jover, Antonio Verdu, and Fernandez, Luis Miguel Molina. 2003. Factors Affecting the Relationships between Total Quality Management and

- Organizational Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 189 - 209.
- Mersha, T. and Merrick, R.G. 1997. TQM Implementation in Idcs: Driving and Restraining Forces. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No. 1/2, pp. 164 - 184.
- Ooi, Keng Boon, Veeri, Arumugam, Yin, Loke Kim, and Vellapan, Lorraine Subathra. 2006. Relationships of TQM Practices and Employees Propensity to Remain: An Empirical Case Study. *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 5, pp. 528 - 541.
- O'Neill, Peter; Sohal, Amrik; Teng, Chih Wei. 2016. Quality Management Approaches and Their Impact on Firms Financial Performance - An Australian Study. *International Journal of Production Research* 171, pp. 381 - 393.
- Putri, Nilda Tri and Darma, Haesti Sutjita. 2014. The Effect of TQM Implementation Towards Productivity of Employees Using Structural Equation Modelling Analysis Method in PT XYZ. *Proceeding of the 7th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology ICMIT*, 23 - 25 September 2014, Singapore.