

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara XII Malang Sari adalah salah satu Perkebunan Negeri dibawah pengelolaan PTPN XII dan termasuk dalam inspektur wilayah 1. Lokasi PT. Perkebunan XII Malang Sari yaitu didesa Kalibaru Kulon, Kecamatan Kalibaru, Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur. Bidang usaha di PTPN XII Malang Sari adalah membudidayakan dan mengolah komoditi hasil perkebunan berupa kopi, selain kopi Robusta sebagai tanaman pokok, terdapat pula tanaman naungan, tanaman sela, dan tanaman kayu-kayuan. PTPN XII Malang Sari dipimpin oleh seorang Manajer yang bertanggung jawab kepada Dewan Direksi PTPN XII. Pelaksanaan tugas manajer sehari-hari dibantu oleh seorang wakil manajer, assaku, asstan, dan astekpol. Tenaga kerja yang terdapat di PTPN XII Malang Sari sebagian besar merupakan penduduk asli daerah Malang Sari, Kalibaru, dan sisanya berasal dari luar daerah Malang Sari. Status ketenagakerjaan di PTPN XII Malang Sari dibagi menjadi dua, yaitu karyawan tetap dan karyawan lepas.

PTPN XII Malang Sari adalah perkebunan serta pabrik pengolahan biji kopi Robusta. Biji kopi Robusta yang dihasilkan dipasarkan dalam negeri maupun diekspor. Sebanyak 80% biji kopi robusta yang dihasilkan akan diekspor ke beberapa negara, sedangkan 20% dipasarkan dalam negeri untuk memenuhi kebutuhan kopi secara domestik. Produksi kopi robusta setiap tahunnya mencapai 623.380kg hingga 1.202.939 kg, jumlah ini dapat berubah setiap tahunnya bergantung dari jumlah panen buah kopi yang dihasilkan serta pesanan yang harus dikirimkan. Produk kopi PTPN XII Malang Sari telah mendapatkan sertifikat UTZ yang merupakan standar yang dikembangkan oleh sebuah organisasi swasta, dengan kantor pusat di Belanda yang diakui secara internasional untuk produksi kopi, kakao dan produksi teh. PTPN XII Malang Sari telah menerapkan UTZ sejak tahun 2005 yang diterapkan pada semua bagian/devisi yang meliputi bagian pabrik atau pengolahan, teknik, afdeling perkebunan dan TUK. Manfaat dari

penerapan UTZ adalah memberikan jaminan mutu pada produk yang dihasilkan, sehingga memberikan kepercayaan bagi pihak luar baik pembeli maupun pemasok.

#### **4.2 Karakteristik Umum Responden**

Pada penelitian ini responden yang diambil sebanyak 34 responden yang merupakan karyawan tetap pada afdeling kantor dan afdeling pabrik di PTPN XII Malang. Karyawan tetap yang menjadi responden sebanyak 88,2% responden berjenis kelamin laki-laki dan 6,67% sisanya adalah perempuan dengan rentang usia 25-50 tahun. Menurut Indraswari (2007), status karyawan tetap di hampir seluruh PTPN didominasi oleh laki-laki, hal ini dikarenakan banyak pekerjaan yang menggunakan tenaga fisik, serta tenaga kerja yang memiliki keahlian di lapangan, dan mengerti tentang mesin yang cenderung dimiliki oleh tenaga kerja laki-laki.

Responden yang menjadi karyawan tetap rentang usia 36-45 tahun sebanyak 41,2%, hasil ini sama dengan karyawan yang memiliki rentang usia >45 tahun yaitu sebanyak 41,2%. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam usia di atas dewasa, dan masih tergolong usia yang produktif. Menurut Subri (2003), umur produktif adalah umur dimana seseorang memiliki kemampuan dalam menghasilkan produk maupun jasa. Usia produktif 45-50 tahun masih memiliki semangat yang tinggi dan mudah mengadopsi hal-hal baru.

Persentase paling besar pada tingkat pendidikan adalah SLTA (SMA) yaitu sebanyak 79,4%. Hal ini disebabkan karena pada lingkungan perkebunan, penduduk yang tamat sekolah akan langsung bekerja di perkebunan tersebut, kemudian akan mengikuti tes penerimaan karyawan tetap yang dilakukan oleh direksi atas rekomendasi pihak perkebunan yang bersangkutan, sedangkan karyawan yang memiliki gelar S1 adalah karyawan yang mengikuti proses rekrutmen nasional dan nantinya akan langsung menduduki posisi Assaku, Asstetpol, maupun Asstan. Menurut Adhanari (2005), pendidikan yang tinggi akan memudahkan pegawai dalam mengembangkan karirnya sehingga memiliki potensi dalam berkontribusi.

Responden dengan lama bekerja >10 tahun sebanyak 52,9%, hal ini dikarenakan kecuali pemegang jabatan atas, karyawan tetap tidak dipindah-pindahkan tugas. Berbeda dengan manager, assaku, asstan, dan asstekpol yang akan dipindah-pindah tugaskan oleh direksi. Menurut Adhanari (2005), semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan, maka akan semakin tinggi hasil kerja yang dicapai. Tabulasi identitas responden dapat dilihat pada **Tabel 4.1**.

**Tabel 4.1** Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah	
		Angka	%
1	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-laki	30	88,2
	b. Perempuan	4	11,8
2	Usia:		
	a. <25 Tahun	-	-
	b. 25-35 Tahun	6	17,6
	c. 36-45 Tahun	14	41,2
	d. >45 Tahun	14	41,2
3	Pendidikan Terakhir:		
	a. SLTP	4	11,8
	b. SLTA	27	79,4
	c. S1	2	5,9
	d. S2	1	2,9
4	Lama Bekerja:		
	a. <3 Tahun	1	2,9
	b. 3-5 Tahun	6	17,6
	c. 6-10 Tahun	9	26,5
	d. >10 Tahun	18	52,9

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

### 4.3 Deskripsi Tanggapan Responden

Tanggapan responden terhadap variabel-variabel *Total Quality Management* dapat dilihat pada **Tabel 4.2**. Pada **Tabel 4.2** diperoleh nilai mean dari masing-masing variabel dan indikator. Nilai mean diperoleh dari rata-rata nilai dari skala 1-5. Berdasarkan **Tabel 4.2** dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap variabel produk cukup bagus, dimana responden mayoritas menjawab skala 3,4, dan 5, dengan nilai

mean yang didapatkan sebesar 3,85; 3,50; dan 3,94. Hal ini menunjukkan bahwa variabel produk TQM yang diterapkan di perusahaan dinilai cukup baik oleh responden, terutama dalam melakukan pencegahan dan penanganan pada kopi yang cacat. Pencegahan dan penanganan kopi cacat dilakukan mulai dari penanganan panen dikebun hingga proses pengepakan dengan melakukan uji mutu pada setiap tahapan.

**Tabel 4.2 Tabel Tabulasi Kuesioer**

Variabel	Respon (%)					Mean
	1	2	3	4	5	
X <sub>1.1</sub>	0	0	32,4	50,0	17,6	3,85
X <sub>1.2</sub>	0	14,7	23,5	58,8	2,9	3,50
X <sub>1.3</sub>	0	0	23,5	58,8	17,6	3,94
X <sub>2.1</sub>	0	8,8	50,0	32,4	8,8	3,41
X <sub>2.2</sub>	0	0	17,6	76,5	5,9	3,88
X <sub>2.3</sub>	0	0	14,7	76,5	8,8	3,90
X <sub>3.1</sub>	0	2,9	14,7	47,1	35,3	4,15
X <sub>3.2</sub>	0	2,9	17,6	58,8	20,6	4,00
X <sub>3.3</sub>	0	0	17,6	47,1	35,3	4,20
X <sub>4.1</sub>	0	0	5,9	5,0	44,1	4,38
X <sub>4.2</sub>	0	0	5,9	47,1	47,1	4,40
X <sub>4.3</sub>	0	0	1,8	47,1	41,2	4,29
X <sub>5.1</sub>	0	0	14,7	58,8	26,5	4,12
X <sub>5.2</sub>	0	0	11,8	58,8	29,4	4,20
X <sub>5.3</sub>	0	0	2,9	58,8	38,2	4,40
Y <sub>1.1</sub>	0	0	20,6	35,3	44,1	4,20
Y <sub>1.2</sub>	0	0	8,8	70,6	20,6	4,10
Y <sub>1.3</sub>	0	0	14,7	61,8	23,5	4,09
Y <sub>1.4</sub>	0	0	11,8	70,6	17,6	4,10
Y <sub>1.5</sub>	0	0	11,8	58,8	29,4	4,20

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

Pada variabel proses, indikator X<sub>2.3</sub> (waktu produksi) memiliki nilai *mean* tertinggi yaitu 3,90, nilai ini menunjukkan

bahwa proses produksi kopi yang dilakukan secara efektif dan efisien menjadi salah satu faktor penting yang dipertimbangkan oleh perusahaan, dan selama ini telah diterapkan dengan konsisten. Proses produksi yang dilakukan secara efektif dan efisien akan menghasilkan kopi dengan mutu dan jumlah yang maksimal. Waktu produksi di PTPN XII Malangsari akan berlangsung secara keseluruhan hanya saat waktu panen, karena kopi yang telah dipanen harus segera diolah, dan disimpan dalam bentuk biji kopi.

Pada variabel organisasi, indikator  $X_{3,3}$  (kerjasama tim) memiliki nilai mean tertinggi yaitu 4,20. Hal ini disebabkan tenaga kerja yang ada di PTPN XII Malangsari merupakan warga asli Malangsari yang mayoritas dari turun temurun telah bekerja disana, sehingga karyawan mampu melakukan kerjasama tim yang baik dalam bekerja. Salah satu keunggulan bekerja di PTPN adalah rasa kekeluargaan yang tinggi dan rasa bersaing yang rendah, sehingga kerja sama tim mampu terbentuk antar karyawan, lingkungan kerja yang mendukung mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Penilaian variabel kepemimpinan memiliki nilai mean yang tinggi, terutama pada indikator  $X_{4,2}$  (pengambilan keputusan) dengan nilai mean sebesar 4,40. Pimpinan PTPN XII Malangsari dirasa mampu memecahkan masalah serta membuat keputusan yang tepat bagi perusahaan. Sikap manajer dan wakil manajer di PTPN XII Malangsari dalam membuat keputusan akan memberikan dampak rasa percaya karyawan terhadap pimpinannya, sehingga karyawan mampu bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya dan arahan dari pimpinan.

Nilai mean pada variabel komitmen terbilang tinggi, terutama pada indikator  $X_{4,3}$  (mutu hasil kerja) dengan nilai mean sebesar 4,40. Hal ini dikarenakan menghasilkan kopi yang memiliki mutu berkualitas merupakan tujuan utama setiap karyawan. Produk unggulan di PTPN XII Malangsari adalah kopi lanang yang dalam menghasilkannya dibutuhkan penanganan khusus mulai dari pembibitan hingga proses. Komitmen karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari kualitas yang dihasilkan, dengan tingkat kesalahan yang rendah. Berdasarkan **Tabel 4.2** dapat diketahui bahwa penilaian produktivitas kerja

sudah bagus karena keseluruhan nilai mean di atas 4 dan didukung dengan jawaban responden yang mayoritas menjawab skala 4 dan 5. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja karyawan dinilai baik oleh responden. Menurut responden di PTPN XII Malang sari tingkat absensi pekerja rendah, karyawan tergolong pekerja yang tepat waktu serta tertib.

#### **4.4 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian**

##### **4.4.1 Uji Validitas**

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20. Hasil uji validitas dapat dilihat pada **Tabel 4.3**. Berdasarkan hasil pengujian validitas, baik variabel *dependent* maupun *independent*, diketahui bahwa semua indikator dinyatakan valid. Hal ini dikarenakan nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$  (0,329). Nilai  $r_{tabel}$  ditentukan dengan rumus  $df = n - 2$ ,  $\alpha = 5\%$ , sehingga didapatkan nilai  $r_{tabel}$  sebesar 0,329 dengan jumlah responden sebanyak 34. Menurut Santoso (2002), uji validitas dinyatakan valid jika nilai  $r_{hitung} \geq$  nilai  $r_{tabel}$ .

##### **4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas**

Setelah melakukan uji validitas, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas untuk setiap variabel. Berdasarkan hasil perhitungan uji reliabilitas diperoleh nilai *cronbach alpha* pada semua variabel lebih besar dari 0,6. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *instrument* tersebut reliabel karena lebih besar dari 0,6 atau *instrument* tersebut dikatakan konsisten sebagai suatu alat ukur penelitian. Menurut Santoso (2002), uji reliabilitas dilakukan guna menguji sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif stabil bila dilakukan pengukuran kembali. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada **Tabel 4.4**.

#### **4.5 Permodelan Partial Least Square (PLS)**

##### **4.5.1 Hasil Mengkontruksi Diagram Jalur**

Diagram jalur merupakan diagram hubungan kasual antara variabel bebas dengan variabel terikat. Diagram jalur menunjukkan nilai dan hubungan antara indikator dengan variabel, serta antar variabel laten eksogen dan laten endogen.

Gambar diagram jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 4.1.**

**Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas**

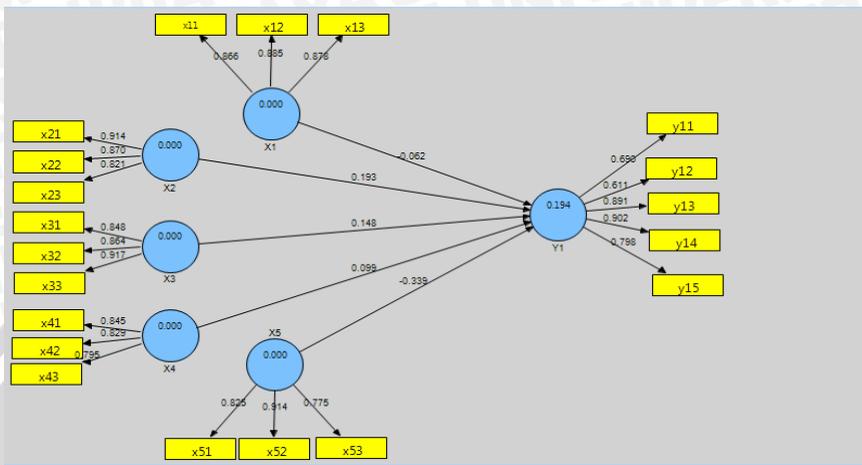
Variabel	Indikator	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Produk ( $X_1$ )	$X_{1.1}$	0,882	0,329	Valid
	$X_{1.2}$	0,919	0,329	Valid
	$X_{1.3}$	0,833	0,329	Valid
Proses ( $X_2$ )	$X_{2.1}$	0,898	0,329	Valid
	$X_{2.2}$	0,863	0,329	Valid
	$X_{2.3}$	0,865	0,329	Valid
Organisasi ( $X_3$ )	$X_{3.1}$	0,885	0,329	Valid
	$X_{3.2}$	0,853	0,329	Valid
	$X_{3.3}$	0,896	0,329	Valid
Kepemimpinan ( $X_4$ )	$X_{4.1}$	0,797	0,329	Valid
	$X_{4.2}$	0,820	0,329	Valid
	$X_{4.3}$	0,864	0,329	Valid
Komitmen ( $X_5$ )	$X_{5.1}$	0,876	0,329	Valid
	$X_{5.2}$	0,855	0,329	Valid
	$X_{5.3}$	0,807	0,329	Valid
Produktivitas Kerja ( $Y_1$ )	$Y_{1.1}$	0,743	0,329	Valid
	$Y_{1.2}$	0,656	0,329	Valid
	$Y_{1.3}$	0,861	0,329	Valid
	$Y_{1.4}$	0,857	0,329	Valid
	$Y_{1.5}$	0,794	0,329	Valid

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

**Tabel 4.4 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Produk ( $X_1$ )	0,851	Reliabel
Proses ( $X_2$ )	0,816	Reliabel
Organisasi ( $X_3$ )	0,850	Reliabel
Kepemimpinan ( $X_4$ )	0,769	Reliabel
Komitmen ( $X_5$ )	0,801	Reliabel
Produktivitas Kerja ( $Y_1$ )	0,833	Reliabel

Sumber. Data Primer Diolah (2016)



**Gambar 4.1** Konstruksi Diagram Jalur Hasil Pemodelan PLS

Keterangan:

X<sub>1</sub>: Produk

X<sub>11</sub>: Kualitas Produk

X<sub>12</sub>: Ketersediaan Produk

X<sub>13</sub>: Penanganan Produk

X<sub>2</sub>: Proses

X<sub>21</sub>: Kapasitas Produksi

X<sub>22</sub>: SOP pada Proses

X<sub>23</sub>: Waktu Produksi

X<sub>3</sub>: Organisasi

X<sub>31</sub>: Hubungan Tingkatan Organisasi

X<sub>32</sub>: Kejelasan Tugas dan Tanggung Jawab

X<sub>33</sub>: Kerjasama Tim

X<sub>4</sub>: Kepemimpinan

X<sub>41</sub>: Kemampuan Manajerial

X<sub>42</sub>: Pengambilan Keputusan

X<sub>43</sub>: Fokus Pada Visi dan Misi

X<sub>5</sub>: Komitmen

X<sub>51</sub>: Komitmen Jangka Panjang

X<sub>52</sub>: Kesatuan Tujuan Organisasi

X<sub>53</sub>: Berorientasi Pada Mutu

Y<sub>1</sub>: Produktivitas Kerja

Y<sub>11</sub>: Tingkat Absensi

Y<sub>12</sub>: Tingkat Perolehan Hasil

Y<sub>13</sub>: Kualitas yang dihasilkan

Y<sub>14</sub>: Tingkat Kesalahan

Y<sub>15</sub>: Ketepatan Waktu

Berdasarkan hasil pemodelan PLS dalam diagram jalur pada **Gambar 4.1**, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* dari masing-masing indikator nilainya diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa indikator telah memenuhi syarat *convergent validity*. Suatu indikator dikatakan reliabel yang baik jika nilainya lebih besar dari 0,7, sedangkan jika nilai *loading factor* sebesar 0,5-0,6 masih dapat diterima. Menurut Ghozali (2011), *loading factor* mengidentifikasi korelasi antara variabel dengan faktor itu sendiri. Semakin tinggi nilai *loading factor*, maka semakin erat hubungan variabel dengan faktor tersebut.

Pada konstruksi diagram jalur diatas nilai dari *loading factor* memenuhi syarat, sehingga tidak ada indikator yang dihilangkan.

#### 4.5.2 Hasil Konversi Diagram Jalur dalam Persamaan

Langkah selanjutnya adalah mengkonversi diagram jalur kedalam persamaan. Konversi diagram jalur ke dalam persamaan yang terdiri dari dua jenis, yaitu persamaan struktural (*inner model*) dan persamaan pengukuran (*outer model*). Persamaan struktural adalah persamaan yang menjelaskan hubungan antar variabel laten, sedangkan persamaan pengukuran adalah persamaan yang menjelaskan hubungan variabel laten dengan indikatornya.

##### 1. Konversi Persamaan Model Struktural (*Inner Model*)

Persamaan struktural terdiri dari persamaan yang menyatakan hubungan variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Persamaan model struktural tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = -0,062 X_1 + 0,193 X_2 + 0,148 X_3 + 0,99 X_4 - 0,339 X_5 + \xi$$

Keterangan:

$Y_1$  :Produktivitas Kerja

$X_1$  :Produk

$X_2$  :Proses

$X_3$  :Organisasi

$X_4$  :Kepemimpinan

$X_5$  :Komitmen

Dari hasil persamaan diatas dapat diketahui hubungan antara variabel eksogen dengan produktivitas kerja, serta menunjukkan bahwa korelasi yang dimiliki setiap variabel ada yang bernilai positif dan ada yang bernilai negatif. Menurut Ghozali (2006), koefisien yang bernilai negatif menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif antara variabel produk dan komitmen terhadap produktivitas kerja karyawan. PTPN XII Malang Sari mengalami kelemahan pada variabel produk, hal ini dikarenakan kesulitan menjaga kualitas biji kopi yang dihasilkan dari perkebunan hingga pengolahan dan pengepakan. Kendala terbesar ada pada saat proses sortasi yang dilakukan secara manual dengan memilih satu per satu biji kopi berdasarkan

dengan mutu yang ditentukan. Ketersediaan biji kopi yang akan dipesan terkadang tidak memenuhi dikarenakan kurangnya tenaga sortasi, dan proses sortasi yang kurang teliti menyebabkan biji kopi cacat bercampur dengan biji kopi normal. Menurut Istijanto (2008), untuk mengetahui tinggi rendahnya produktivitas dapat dilihat dari kuantitas atau jumlah produk yang dihasilkan, kualitas/mutu produk sesuai atau tidak dengan yang direncanakan oleh perusahaan. Variabel komitmen memiliki pengaruh negatif terhadap produktivitas kerja, hal ini dikarenakan tenaga kerja di PTPN XII Malangsari sebagian besar merupakan karyawan tidak tetap maupun borongan. Karyawan tidak tetap tidak memiliki ikatan dengan perusahaan secara resmi, sehingga karyawan hanya berfokus pada banyaknya hasil yang didapat tanpa memperhatikan ataupun memahami komitmen perusahaan yang akan dicapai dalam jangka panjang. Menurut Hardjosoedarmo (2002), Pimpinan, manajer, dan personil pada setiap tingkat organisasi harus merasa bertanggung jawab dan memiliki suatu komitmen atas terwujudnya mutu hasil yang baik dan mencapai produktivitas yang tinggi.

2. Konversi Persamaan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Persamaan model pengukuran merupakan persamaan yang menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Persamaan model pengukuran pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Produk

Persamaan model pengukuran pada indikator variabel produk adalah sebagai berikut:

$$X_{11} = 0,866 X_1 + \delta_{11} \dots \dots \dots (20)$$

$$X_{12} = 0,885 X_1 + \delta_{12} \dots \dots \dots (21)$$

$$X_{13} = 0,878 X_1 + \delta_{13} \dots \dots \dots (22)$$

**Tabel 4.5 Nilai Loading Factor dan Mean**

Indikator	Loading Factor	Nilai Mean
X <sub>1.1</sub>	0,866	3,85
X <sub>1.2</sub>	0,885	3,50
X <sub>1.3</sub>	0,878	3,94

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Berdasarkan persamaan diatas, diketahui bahwa indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah ketersediaan produk ( $X_{12}$ ) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,885 sehingga dapat dikatakan indikator tersebut paling representatif. Hal ini dikarenakan Kopi Robusta yang diproduksi PTPN XII Malang Sari ketersediaannya sangat bergantung pada hasil panen, serta proses pengolahan, dan sortasi yang membutuhkan tingkat ketelitian dan pekerja dalam jumlah besar untuk menghasilkannya, hal ini menyebabkan ketersediaan kopi dengan jumlah pesanan tidak sebanding. Rerata (mean) berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan nilai 3,50. Indikator variabel  $X_{12}$  memiliki nilai *loading factor* tinggi dan rata-rata yang rendah, nilai *loading factor* tinggi karena hasil observasi pada indikator sangat bervariasi/ tidak merata. Rata-rata yang dihasilkan tergolong rendah karena indikator utama dari konstruk laten dinilai kurang baik oleh sebagian besar responden sehingga patut dijadikan prioritas utama. Indikator  $X_{11}$  memiliki nilai mean 3,85 dengan nilai *loading factor* terendah, yaitu 0,866 hal ini dikarenakan hasil observasi kurang bervariasi sehingga rentang nilai yang didapat pendek. Indikator memiliki nilai mean yang tinggi karena dinilai baik oleh sebagian besar responden. Indikator  $X_{13}$  memiliki nilai mean 3,94 dan *loading factor* 0,878 sehingga pemahaman responden sudah cukup baik dan sangat bervariasi.

b. Variabel Proses

Persamaan model pengukuran pada indikator variabel proses adalah sebagai berikut:

$$X_{21} = 0,914 X_2 + \delta_{21} \dots \dots \dots (23)$$

$$X_{22} = 0,876 X_2 + \delta_{22} \dots \dots \dots (24)$$

$$X_{23} = 0,821 X_2 + \delta_{23} \dots \dots \dots (25)$$

**Tabel 4.6 Nilai Loading Factor dan Mean**

Indikator	Loading Factor	Nilai Mean
$X_{2,1}$	0,914	3,41
$X_{2,2}$	0,876	3,88
$X_{2,3}$	0,821	3,90

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Persamaan diatas menunjukkan bahwa Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah indikator kapasitas produksi ( $X_{21}$ ) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,914. Tinggi rendahnya produktivitas kerja menurut Arthiatianti (2008) juga dipengaruhi oleh kapasitas produksi serta peralatan/ fasilitas penunjang tenaga kerja. Dengan demikian peningkatan kapasitas produksi kopi robusta setiap tahunnya mampu mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja karyawan. Indikator tentang besarnya kapasitas proses produksi di PTPN XII Malang memiliki kontribusi paling besar dalam mengukur variabel laten proses. Rerata (mean) dari hasil kuesioner menunjukkan nilai 3,41 untuk indikator tersebut, pada indikator kapasitas produksi ( $X_{21}$ ) nilai *loading factor* yang didapatkan tinggi tetapi nilai mean yang didapatkan adalah yang paling rendah, nilai *loading factor* tinggi dikarenakan terdapat responden yang menilai tinggi pada variabel kapasitas produksi, tetapi sebagian menilai dengan rendah. Nilai mean yang rendah dikarenakan indikator tersebut dinilai kurang baik di lapang, sehingga perlu diprioritaskan. Nilai *loading factor*  $X_{22}$  dengan nilai mean yang didapat sama tingginya, yaitu 0,876 dengan mean 3,88 yang artinya responden sangat bervariasi dan mampu menilai dengan serta sesuai dengan keadaan di lapang. Nilai *loading factor* indikator  $X_{23}$  adalah yang terendah, tetapi memiliki nilai *mean* tertinggi yaitu 3,90, hal ini menunjukkan bahwa nilai yang diberikan responden merata/kurang bervariasi sehingga nilai *loading factor* rendah, tetapi nilai *mean* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator ini telah dinilai baik oleh sebagian besar responden dan terjadi secara merata.

c. Variabel Organisasi

Persamaan model pengukuran pada indikator variabel organisasi adalah sebagai berikut:

$$X_{31} = 0,848 X_3 + \delta_{31} \dots \dots \dots (26)$$

$$X_{32} = 0,864 X_3 + \delta_{32} \dots \dots \dots (27)$$

$$X_{33} = 0,917 X_3 + \delta_{33} \dots \dots \dots (28)$$

**Tabel 4.7 Nilai Loading Factor dan Mean**

Indikator	Loading Factor	Nilai Mean
X <sub>3.1</sub>	0,848	4,15
X <sub>3.2</sub>	0,864	4,00
X <sub>3.3</sub>	0,917	4,20

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Persamaan diatas menunjukkan bahwa Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah indikator kerjasama tim (X<sub>33</sub>) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,917. Indikator ini memiliki kontribusi terbesar dalam mengukur variabel laten organisasi. Menurut Nasution (2005), dalam suatu orgaisasi yang menerapkan TQM ,produktivits kerja akan meningkat apabila karyawan terlibat secara aktif dan ikut berpartisipasi serta menjadi bagian tim dalam proses kegiatan pada unit organisasi dimana mereka bekerja. Hasil pengamatan di lapang menunjukkan bahwa karyawan di PTPN XII Malang Sari mampu melakukan kerja sama tim dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini dibuktikan dengan hasil tabulasi data kuesioner oleh responden dengan nilai *mean* sebesar 4,20. Sedangkan nilai *mean* pada indikator X<sub>31</sub> dan X<sub>32</sub> dengan nilai 4,15 an 4,00 yang menunjukkan nilai lebih dari 3 yang artinya pemahaman responden sudah sangat baik dalam menilai indikator pada kuesioner dan sesuai dengan keadaan lapang.

d. Variabel Kepemimpinan

Persamaan model pengukuran pada indikator variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut:

$$X_{41} = 0,845 X_4 + \delta_{41} \dots \dots \dots (29)$$

$$X_{42} = 0,829 X_4 + \delta_{42} \dots \dots \dots (30)$$

$$X_{43} = 0,795 X_4 + \delta_{43} \dots \dots \dots (31)$$

**Tabel 4.8 Nilai Loading Factor dan Mean**

Indikator	Loading Factor	Nilai Mean
X <sub>4.1</sub>	0,845	4,38
X <sub>4.2</sub>	0,829	4,40
X <sub>4.3</sub>	0,795	4,29

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Indikator yang memiliki nilai paling tinggi pada variabel kepemimpinan adalah indikator kemampuan manajerial (X<sub>41</sub>)

dengan nilai *loading factor* sebesar 0,845. Penerapan TQM yang baik akan mampu meningkatkan produktivitas kerja melalui faktor kepemimpinan. Menurut Chairany dan Wahyuni (2011), bahwa kepemimpinan yang dimaksud baik dalam penerapan TQM adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, dan fokus pada visi dan misi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat. Dalam menjalankan usahanya, seorang manajer dituntut untuk memiliki kemampuan keterampilan dalam mengelola sumber-sumber yang ada dalam perusahaannya, terutama kemampuan mengkombinasikan sumber daya manusia dan alam diwujudkan dengan menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Hasil pengamatan di lapang menunjukkan bahwa pimpinan di PTPN XII Malangsari memiliki kemampuan manajerial yang diakui oleh karyawannya, hal ini dibuktikan dari data tabulasi kuesioner oleh responden dengan nilai *mean* sebesar 4,38 yang artinya pimpinan di PTPN XII Malangsari mampu menyusun tugas, mejalankan tugas serta melakukan evaluasi kerja dengan baik. Nilai *mean* pada indikator  $X_{42}$  dan  $X_{43}$  adalah sebesar 4,40 dan 4,29 yang artinya indikator mampu dinilai baik oleh sebagian besar responden sehingga patut untuk terus dipertahankan.

e. Variabel Komitmen

Persamaan model pengukuran pada indikator variabel komitmen adalah sebagai berikut:

$$X_{51} = 0,825 X_5 + \delta_{51} \dots \dots \dots (32)$$

$$X_{52} = 0,914 X_5 + \delta_{52} \dots \dots \dots (33)$$

$$X_{53} = 0,775 X_5 + \delta_{53} \dots \dots \dots (34)$$

**Tabel 4.9 Nilai Loading Factor dan Mean**

Indikator	Loading Factor	Nilai Mean
$X_{5.1}$	0,825	4,12
$X_{5.2}$	0,914	4,18
$X_{5.3}$	0,775	4,35

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Persamaan diatas menunjukkan bahwa Indikator yang memiliki nilai paling tinggi adalah indikator kesatuan tujuan ( $X_{52}$ ) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,914. Indikator ini memiliki

kontribusi terbesar dalam mengukur variabel laten komitmen. Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasinya. Menurut Sunarto (2005), komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Hasil pengamatan di lapang menunjukkan bahwa karyawan di PTPN XII Malangsari memiliki kesatuan tujuan yang sama dalam bekerja, sehingga tujuan dari perusahaan mampu tercapai. Rerata (mean) yang didapat berdasarkan hasil kuesioner menunjukkan nilai 4,20 sehingga indikator kesatuan tujuan ( $X_{52}$ ) telah dinilai baik oleh sebagian besar responden, sedangkan untuk indikator lainnya yaitu  $X_{51}$  dan  $X_{53}$  memiliki nilai *mean* sebesar 4,12 dan 4,40, hasil keseluruhan mean memiliki nilai yang tinggi.

f. Produktivitas Kerja

Persamaan model pengukuran pada indikator variabel produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

$$Y_{11} = 0,690Y_1 + \varepsilon_1 \dots\dots\dots (35)$$

$$Y_{12} = 0,611Y_2 + \varepsilon_2 \dots\dots\dots (36)$$

$$Y_{13} = 0,891Y_3 + \varepsilon_3 \dots\dots\dots (37)$$

$$Y_{14} = 0,902Y_4 + \varepsilon_4 \dots\dots\dots (38)$$

$$Y_{15} = 0,798Y_5 + \varepsilon_5 \dots\dots\dots (39)$$

**Tabel 4.10 Nilai *Loading Factor* dan *Mean***

Indikator	Loading Factor	Nilai <i>Mean</i>
$Y_{1,1}$	0,690	4,20
$Y_{1,2}$	0,611	4,10
$Y_{1,3}$	0,891	4,09
$Y_{1,4}$	0,902	4,10
$Y_{1,5}$	0,798	4,18

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Dari persamaan diatas diketahui bahwa indikator yang memiliki hubungan paling tinggi pada variabel produktivitas kerja adalah tingkat kesalahan ( $Y_{14}$ ) dengan nilai *loading factor* sebesar 0,902. Hal ini menunjukkan bahwa indikator tingkat kesalahan memiliki kontribusi paling besar dalam mengukur variabel laten produktifitas kerja dan dinilai sangat bervariasi.

Nilai mean yang didapat yaitu sebesar 4,10 yang nilainya cenderung paling rendah diantara nilai mean indikator yang lain, hal ini dikarenakan indikator dinilai kurang baik penerapannya di lapang, sehingga perlu dijadikan prioritas utama. Menurut Alex (2006), tinggi rendahnya tingkat kesalahan dalam melakukan pekerjaan adalah indikator dalam mengukur naik atau turunnya produktivitas karyawan. Karyawan di PTPN XII Malangsari memiliki tingkat kesalahan yang rendah, karena sebelum menjadi karyawan tetap setiap karyawan yang diseleksi oleh direksi guna menduduki jabatan teratas yang akan di training dengan cara ditempatkan secara berpindah-pindah diseluruh PTPN wilayah I dengan melakukan tugas dari pekerjaan dasar. Sedangkan karyawan tetap yang direkomendasikan oleh pihak PTPN yang bersangkutan adalah pekerja yang bekerja di PTPN XII Malangsari dengan masa kerja yang lama, sehingga memiliki banyak pengalaman dalam berkerja. nilai *mean* pada indikator  $Y_{11}$ ,  $Y_{12}$ ,  $Y_{13}$ , dan  $Y_{15}$  yaitu sebesar 4,20; 4,10; 4,09; dan 4,20 , sehingga penilaian sebagian besar responden terbilang baik dan sesuai dengan keadaan lapang.

#### 4.5.3 Pendugaan Parameter

Tahap selanjutnya adalah melakukan pendugaan parameter terhadap variabel eksogen (X) dan variabel endogen (Y). Tujuan dari pendugaan parameter adalah melihat hubungan antara variabel laten dengan indikatornya dengan menggunakan *path estimate* (pendugaan atau estimasi jalur). Hasil *outer loading* dapat dilihat dari **Tabel 4.11**. **Tabel 4.11** menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai t-statistik yang lebih besar dari nilai t-tabel. Hal ini merupakan syarat bahwa indikator tersebut signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam kuesioner merupakan instrument pengukur yang tepat bagi keseluruhan variabel.

**Tabel 4.11 Hasil *Outer Loading* dan t-hitung**

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Produk ( $X_1$ )	( $X_{1.1}$ )	0,866	3,011	2,036	Signifikan
	( $X_{1.2}$ )	0,885	3,436	2,036	Signifikan
	( $X_{1.3}$ )	0,878	3,002	2,036	Signifikan
Proses ( $X_2$ )	( $X_{2.1}$ )	0,914	3,812	2,036	Signifikan
	( $X_{2.2}$ )	0,870	2,588	2,036	Signifikan
	( $X_{2.3}$ )	0,821	2,365	2,036	Signifikan
Organisasi ( $X_3$ )	( $X_{3.1}$ )	0,848	9,630	2,036	Signifikan
	( $X_{3.2}$ )	0,864	6,632	2,036	Signifikan
	( $X_{3.3}$ )	0,917	9,543	2,036	Signifikan
Kepemimpinan ( $X_4$ )	( $X_{4.1}$ )	0,845	3,514	2,036	Signifikan
	( $X_{4.2}$ )	0,829	2,717	2,036	Signifikan
	( $X_{4.3}$ )	0,795	2,645	2,036	Signifikan
Komitmen ( $X_5$ )	( $X_{5.1}$ )	0,825	4,436	2,036	Signifikan
	( $X_{5.2}$ )	0,914	4,757	2,036	Signifikan
	( $X_{5.3}$ )	0,775	5,519	2,036	Signifikan
Produktivitas Kerja ( $Y_1$ )	( $Y_{1.1}$ )	0,690	7,711	2,036	Signifikan
	( $Y_{1.2}$ )	0,611	6,429	2,036	Signifikan
	( $Y_{1.3}$ )	0,891	17,535	2,036	Signifikan
	( $Y_{1.4}$ )	0,902	16,011	2,036	Signifikan
	( $Y_{1.5}$ )	0,798	15,675	2,036	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2016)

#### 4.5.4 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

##### 4.5.4.1 Hasil Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit (Outer Model)*

###### A. Uji Validitas

Evaluasi *goodness of fit* pada *outer* dilakukan melalui *Convergent Validity*. Hasil dan *output* hasil uji validitas menggunakan software SmartPLS 2.0 dapat dilihat pada **Lampiran 5**.

###### a. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* adalah keandalan tentang kemampuan instrumen dalam mengukur variabel-variabel yang berkorelasi. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi apabila memiliki nilai  $> 0,7$ , namun nilai 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup (Wiyono, 2011). Hasil *output* korelasi indikator dengan konstruk dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Nilai *loading factor* indikator-indikator pada model pengukuran penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*. Menurut jogiyanto dan willy (2009),

*convergent validity* di dalam PLS dengan indikator reflektif dilihat berdasarkan nilai *f loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk).

b. *Average Variance Extracted*

Nilai pada *Average Variance Extracted* (AVE) dinyatakan valid jika memiliki nilai diatas 0,5 (Ghozali,2011). Nilai AVE seluruh variabel lebih dari 0,5 maka seluruh variabel dan indikator yang digunakan pada penelitian valid. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel Organisasi dengan nilai 0,769.

c. *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* ditunjukkan oleh nilai *cross loading* dengan variabel latanya yang harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Nilai *Discriminant Validity* terpenuhi karena nilai *cross loading* indikator terhadap konstruknya lebih besar lebih besar daripada nilai *cross loading* terhadap konstruk atau variabel laten lainnya. Indikator-indikator tersebut dapat menjelaskan variabel latanya dengan baik dan indikator tersebut tidak mengukur variabel laten lain yang tidak berkorelasi dengan indikator tersebut (Wiyono, 2011).

## B. Uji Reliabilitas

Pada PLS uji realibilitas dapat dilakukan dengan meggunakan 2 metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha* atau *Composite Reliability* yang dapat diterima harus lebih besar dari 0,6. Hasil dan *output* hasil uji reliabilitas menggunakan *software* SmartPLS dapat dilihat pada **Lampiran 5**.

a. *Cronbach's Alpha*

*Cronbach's Alpha* digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk, sedangkan *Composite Reliability* digunakan untuk mengukur nilai sesungguhnya realibilitas suatu konstruk (Salisbury, 2002). Hasil *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel yang digunakan telah reliabel karena memiliki nilai diatas 0,6.

b. *Composite Reliability*

*Composite Reliability* adalah uji reliabilitas dalam PLS yang menunjukkan tentang akurasi, konsistensi dari ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Jogiyanto dan Willy, 2009). Hasil *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh variabel laten (Produk, Proses, Organisasi, Kepemimpinan, Komitmen, dan Produktivitas Kerja) memiliki nilai lebih dari 0,7, dan memiliki akurasi serta konsistensi yang baik. Menurut Wiyono (2011), *Composite Reliability* yang baik memiliki nilai lebih dari 0,7.

#### 4.5.4.2 Hasil Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit (Inner Model)*

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit (Inner Model)* dilakukan untuk mengetahui nilai koefisien determinasi (*R-square*) guna mengetahui besarnya faktor dalam variabel (Wicaksono, 2006). Variabel-variabel independen yang dimasukkan dalam analisis, jika nilai *R-square* kurang dari 0,5 maka menunjukkan hubungan yang lemah (Wiyono, 2011). Hasil dan *output* nilai *R-square* menggunakan *software* SmartPLS 2.0 dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Nilai *R-square* pada penelitian ini sebesar 0,194 atau 19,4%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel produktivitas kerja dipengaruhi oleh produk, proses, organisasi, kepemimpinan dan komitmen sebesar 19,4% dan sisanya sebesar 80,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Nilai *R-square* yang didapat adalah 0,194, yang nialinya tergolong lemah, menurut Chin (2003), nilai *R-square* sebesar 0,19 digolongkan lemah, nilai sebesar 0,67 kuat, dan nilai sebesar 0,33 moderat. Berdasarkan nilai *R-square* tersebut dapat ditentukan nilai  $Q^2$  *predictive relevan*. Nilai dari *Q-square* dapat dihitung dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,194) = 0,194$$

Menurut Chin (2003), kriteria nilai *Q-square* apabila nilai yang didapatkan 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar), maka hasil perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa nilai *Q-square* tergolong sedang serta memenuhi syarat, hal ini menunjukkan bahwa konstruk yang digunakan dalam penelitian

memiliki relevansi prediksi baik dan layak digunakan dalam penelitian karena mampu menjelaskan variasi variabel Y yang dipengaruhi oleh variabel X.. *Goodness of Fit* digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel TQM terhadap indeks produktivitas kerja. *Goodness of Fit* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Q-square predictive relevance* untuk model struktural, dan juga estimasi parameternya.

#### 4.4.5 Urutan Variabel yang Memiliki Pengaruh Dominan terhadap Kepuasan Pelanggan

Persamaan model struktural pada penelitian ini adalah persamaan yang menyatakan hubungan variabel produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen terhadap produktivitas kerja. Persamaan struktural untuk variabel tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = -0,062 X_1 + 0,193 X_2 + 0,148 X_3 + 0,99 X_4 - 0,339 X_5$$

Dari persamaan struktural di atas dapat dijelaskan bahwa produktivitas kerja direfleksikan oleh variabel produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen, dengan nilai berturut-turut sebesar -0,062; 0,193; 0,148; 0,99; -0,339. Pada nilai koefisien keseluruhan jalur terdapat dua variabel yang bernilai negatif, nilai negatif tersebut menunjukkan pengaruh yang negatif. Ketiga variabel lainnya memiliki nilai positif dan pengaruh yang positif terhadap produktivitas kerja. Dari kelima variabel tersebut yang memiliki pengaruh terbesar yaitu kepemimpinan dengan nilai sebesar 0,99. Kepemimpinan adalah elemen kunci keberhasilan implementasi TQM dalam skala yang besar, pemimpin menunjukkan kebutuhan dan menyusun visi, mendefinisikan latar belakang, tujuan dan parameter TQM (Chairany dan Wahyuni, 2011). Urutan kedua hingga kelima yaitu variabel proses, organisasi, produk, dan komitmen.

#### 4.5.6 Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Perbandingan tersebut digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antar

variabel. Pengujian dilakukan dengan *bootstrapping* yang bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian (Ghozali, 2006). Nilai  $t_{tabel}$  pada penelitian ini adalah sebesar 2,036 (sig. 0,05 dan  $df = 32$ ). Nilai  $t_{hitung}$  diperoleh dari hasil *bootstrapping* dengan *software* SmartPLS dimana *output bootstrapping* dapat dilihat pada **Tabel 4.12**.

**Tabel 4.12 Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis Statistik	Outer Loading	t-hitung	t-tabel	Keterangan
Produk -> Produktivitas kerja	-0,062	0,646	2,036	Tidak Signifikan
Proses-> Produktivitas Kerja	0,193	2,311	2,036	Signifikan
Organisasi -> Produktivitas kerja	0,148	1,209	2,036	Tidak Signifikan
Kepemimpinan -> Produktivitas kerja	0,099	0,694	2,036	Tidak Signifikan
Komitmen-> Produktivitas kerja	-0,393	2,933	2,036	Signifikan

Sumber : Data Primer Diolah (2016)

#### 4.5.6.1 Hipotesis 1: Produk berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel produk memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $0,646 < 2,036$  yang artinya variabel produk tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan dan memiliki nilai korelasi negatif dengan nilai *outer loading* sebesar -0,0622. Dengan demikian hipotesis 1 pada penelitian ini ditolak. Hasil ini sesuai dengan penelitian Pratiwi (2011), bahwa variabel produk pada TQM tidak berpengaruh terhadap produktivitas pekerja, dikarenakan dalam penelitiannya karyawan pada bagian receiving dan issuing dalam bekerja hanya fokus pada jumlah produk yang dihasilkan. Pada pilar TQM produk mampu meningkatkan produktivitas kerja, tetapi pada penelitian ini variabel produk tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hal menunjukkan bahwa variabel produk yang meliputi kualitas produk, ketersediaan produk, dan pencegahan produk cacat belum mampu membuat produktivitas kerja karyawan meningkat, karena pengendalian kualitas dan mutu dalam proses produksi kopi membutuhkan ketelitian

terutama dalam proses sortasi yang dilakukan secara manual dan membutuhkan waktu yang lama dalam pengerjaannya. Di PTPN XII Malangasari sering terjadi kekurangan persediaan kopi pesanan yang akan diantar. Kurangnya persediaan kopi disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu kurangnya tenaga kerja sortasi serta pesanan dadakan yang dilakukan oleh pihak direksi Surabaya. Dalam pencegahan maupun penanganan pada kopi cacat pihak PTPN XII Malangasari melakukan dengan baik, sebab pengendalian proses produksi dilakukan pada setiap proses yang dilakukan mulai dari penanganan kopi di kebun, hingga pengolahan di pabrik serta dilakukan pegujian kualitas kopi yang akan dikirim, hanya saja tidak semua karyawan menerapkannya dengan baik.

#### **4.5.6.2 Hipotesis 2: Proses berpengaruh terhadap produktivitas kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel proses memiliki nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , yaitu  $2,311 > 2,036$  yang artinya nilai tersebut signifikan dan proses berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Variabel proses juga memiliki nilai korelasi *outer loading* positif sebesar 0,193. Dengan demikian hipotesis 2 dari penelitian ini dapat diterima. Semakin tinggi peningkatan maupun penurunan pada variabel proses maka akan semakin berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Proses produksi yang dilakukan di PTPN XII Malangasari dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku, serta melakukan uji petik pada setiap proses pengolahan kopi guna menjaga kualitas kopi dan dapat menggolongkannya ke beberapa kriteria mutu kopi. Proses produksi yang dilakukan berdasarkan SOP yang berlaku akan membuat proses berjalan secara efektif dan efisien, tetapi proses produksi bukan faktor utama peningkatan kapasitas produksi setiap tahunnya, hal ini dikarenakan peningkatan produksi dilihat dari hasil panen di kebun yang dipengaruhi oleh faktor cuaca, tanaman, dan perawatan tanaman kopi. Menurut Chase (2005), pengawasan yang dilakukan pada keseluruhan proses operasi secara intensif dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam proses operasi, meningkatkan kedisiplinan, serta produktivitas kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Munizu (2010), yang menyatakan bahwa semakin efektif pengolahan proses operasi/produksi dalam organisasi maka semakin meningkatkan kinerja yang dicapai oleh karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel proses merupakan salah satu elemen TQM yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Proses operasi/produksi yang dikelola secara baik memiliki banyak manfaat bagi perusahaan, misalnya: adanya keteraturan dalam penjadwalan produksi, pembagian kerja, dan efektifitas dalam pengendalian mutu (Krajewski and Ritzman, 2006).

#### **4.5.6.3 Hipotesis 3: Organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel organisasi memiliki nilai  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$  yaitu sebesar  $1,209 < 2,036$  sehingga variabel organisasi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, dengan demikian hipotesis 3 pada penelitian ini ditolak. Nilai korelasi outer loading pada variabel organisasi yaitu sebesar 0,148 dan bernilai positif. Hal ini menunjukkan bahwa pengorganisasian yang dilakukan di PTPN XII Malangsari meskipun memiliki nilai yang positif tetapi belum mampu diterapkan dengan baik oleh karyawan, selain itu pemberdayaan karyawan hanya dilakukan pada karyawan tetap yang menduduki jabatan teratas. Berdasarkan hasil pengamatan dilapang selama ini karyawan tidak terlibat secara langsung dalam pembuatan keputusan maupun pengambilan tindakan, hal ini dikarenakan pengambilan keputusan ada pada pihak direksi pusat yang akan disampaikan kepada Manajer PTPN, sehingga karyawan PTPN hanya diberikan perintah yang diberikan dari direksi, tetapi dalam indikator lain karyawan di PTPN XII Malangsari memiliki tugas dan tanggung jawab yang sesuai, serta mampu melakukan kerjasama tim dalam bekerja. Menurut Melisa (2009), organisasi memberikan kontribusi yang besar terhadap penerapan TQM dan produktivitas kerja, karena pengorganisasian yang baik menjadikan penerapan TQM semakin efektif sehingga meningkatkan produktivitas kerja karyawan, apabila organisasi belum mampu mempengaruhi produktivitas kerja, maka perlu dilakukan adanya evaluasi

terhadap struktur organisasi, tugas dan tanggung jawab kerja karyawan, serta lingkungan kerja maupun faktor faktor lain yang mampu berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

#### **4.5.6.4 Hipotesis 4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja**

Variabel kepemimpinan juga tidak signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai  $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ , yaitu  $0,694 < 2,036$ , yang artinya nilai tersebut tidak signifikan. Dengan demikian hipotesis 4 dari penelitian ini ditolak. Variabel kepemimpinan memiliki nilai korelasi outer loader sebesar 0,099. Berdasarkan hasil pengamatan dilapang bahwa terjadi *miscommunication* antara atasan dengan karyawan, hal ini terjadi karena sering bergantinya pemegang jabatan manajer maupun wakil manajer yang diputuskan oleh pihak direksi. Pergantian atasan ini sering menjadi masalah internal pada PTPN, karena pemegang jabatan baru sering mengganti sistem yang sudah lama diterapkan menjadi sistem baru yang tidak sesuai dengan harapan karyawan. Masalah seperti ini menyebabkan lingkungan kerja menjadi tidak nyaman, sehingga produktivitas akan menurun karena perbedaan pendapat antara atasan yang baru dengan karayawan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Chairani dan Wahyuni (2011), bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja, hal ini dikarenakan perlunya kerjasama tim yang solid antar pemimpin dengan karyawan. Dibutuhkan leadership training untuk menanamkan atau meningkatkan jiwa kepemimpinan dalam setiap pimpinan atau manajer perusahaan, karena tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang memiliki keahlian memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

#### **4.5.6.5 Hipotesis 5: Komitmen berpengaruh terhadap produktivitas kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel komitmen memiliki nilai  $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ , yaitu  $2,933 > 2,036$ , sehingga variabel komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Dari hasil ini dapat

disimpulkan bahwa hipotesis 5 dari penelitian ini diterima. Variabel komitmen memiliki nilai korelasi *outer loading* sebesar -0,339, nilai negatif pada *outer loading* menunjukkan bahwa variabel komitmen pada kenyataannya tidak mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan, hal ini dikarenakan pada penelitian ini responden terbatas pada karyawan tetap di PTPN XII Malang. Karyawan tetap mendapatkan penghasilan tetap tanpa berpatokan pada hasil kerja yang dicapai, sehingga bagaimanapun hasil kerja yang dilakukan tidak akan berpengaruh terhadap penghasilan yang didapatkan, hal tersebut menyebabkan produktivitas kerja tidak tercapai secara maksimal. Berbeda dengan karyawan lepas yang memiliki komitmen untuk bekerja dengan maksimal sehingga memperoleh hasil dan upah yang tinggi. Menurut Putriama (2013), komitmen yang dimiliki karyawan dalam bekerja berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dimana karyawan memiliki tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan bersama-sama. Komitmen karyawan tidak hanya sekedar mengerjakan atau melaksanakan tugas dari atasan, melainkan mengerjakan segala sesuatu dengan melampaui tugas yang diberikan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

