

repository.ub.ac.id

Analisis Pengaruh Variabel-Variabel *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Di PT.Perkebunan Nusantara XII Malangsari, Banyuwangi)

Analysis Influence Variables Total Quality Management (TQM) on Employee Productivity (Case Study in PT. Perkebunan Nusantara XII Malangsari, Banyuwangi)

Budiar Rahayuning Putri¹⁾, Usman Effendi²⁾, Mas'ud Effendi³⁾

¹⁾ Alumni Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang

²⁾ Staf Pengajar Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Universitas Brawijaya, Malang
Jl. Veteran, Malang 65145

*Email: budiaraja@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan variabel-variabel *Total Quality Management* (TQM) yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan dan menentukan pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap produktivitas kerja karyawan di PTPN XII Malangsari. Metode yang digunakan yaitu metode *Partial Least Square* (PLS), penggunaan metode ini bertujuan untuk membangun model yang menunjukkan hubungan sebab akibat antara variabel-variabel *Total Quality Management* dengan produktivitas kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat menentukan perbaikan pada system manajemennya guna meningkatkan produktivitas kerja. Variabel TQM yang digunakan yaitu variabel produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 34 responden yang merupakan karyawan tetap di bagian kantor pusat dan pabrik PTPN XII Malangsari. Dari hasil penelitian didapatkan model persamaan $Y_1 = -0,062 X_1 + 0,193 X_2 + 0,148 X_3 + 0,99 X_4 - 0,339 X_5 + \xi$, dengan nilai *R-square* sebesar 19,4%. Berdasarkan pengujian hipotesis diketahui bahwa variabel proses dan komitmen memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

Kata Kunci: *Partial Least Square*, Produktivitas Kerja, *Total Quality Management*

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the variables of Total Quality Management (TQM) that influenced productivity of employees and established the influence of these variables on employee productivity in PTPN XII Malangsari. The method used is the method of Partial Least Square (PLS), the use of this method aims to develop a model that shows a causal relationship between the variable of Total Quality Management with the employee's productivity, enabling companies to determine improvements in its management systems in order to increase labor productivity. TQM's variable that used is variable products, processes, organization, leadership, and commitment. The samples used in this study were 34 respondents who are permanent employees at the headquarters and factory in PTPN XII Malangsari. From the results, the model of equations are $Y_1 = -0.062 + 0.193 X_1 + 0.148 X_2 + 0.99 X_3 + 0.99 X_4 - 0.339 X_5 + \xi$, with the value of R-square of 19.4%. Based on hypothesis testing known that the process variable commitment to have a significant influence on the productivity of employees.

Keyword: *Labor Productivity Employees, Partial Least Square, Total Quality Management.*

PENDAHULUAN

Dalam dunia persaingan global, tuntutan konsumen atas peningkatan kualitas produk dan jasa semakin tinggi. Perusahaan dituntut menggunakan sistem manajemen yang dapat dijadikan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui kinerja karyawannya. Salah satu alat manajemen kualitas yang digunakan adalah *Total Quality Management* (TQM). TQM merupakan suatu teknik yang sering digunakan oleh organisasi baik yang bergerak di bidang jasa maupun manufaktur dalam rangka membantu meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, dan produktivitas kerja karyawan. TQM mampu memaksimalkan daya saing organisasi organisasi melalui fokus pada konsumen, keterlibatan seluruh karyawan, dan perbaikan berkesinambungan atas kualitas, produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan organisasi (Krajewski and Ritzman, 2006).

PTPN XII Malangsari adalah salah satu industri yang menghasilkan kopi Robusta terbesar di kawasan Jawa Timur. Dalam menghasilkan kopi berkualitas, serta pemenuhan kebutuhan pasar baik skala nasional maupun internasional maka dibutuhkan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Saat ini PTPN XII Malangsari masih mengalami permasalahan terkait menurunnya produktivitas kerja karyawan. Produktivitas kerja mampu ditingkatkan dengan menerapkan TQM. Berdasarkan kondisi di PTPN XII Malangsari maka perlu adanya penelitian mengenai pengaruh variabel-variabel *Total Quality Management* terhadap produktivitas kerja yang dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi serta strategi pengembangan PTPN XII Malangsari di Kabupaten Banyuwangi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2015 Februari 2016 di PT. Perkebunan Nusantara XII Malangsari, Banyuwangi. Batasan masalah dalam penelitian ini, responden adalah karyawan tetap di PTPN XII Malangsari, serta variabel TQM yang digunakan meliputi variabel produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen. Data yang digunakan dalam penelitian merupakan data primer dari hasil pengisian kuesioner oleh karyawan tetap yang dianggap mampu mewakili keseluruhan karyawan yang ada. Data kuesioner kemudian dikumpulkan dan diolah dengan menggunakan SPSS 2.0.

Analisis data dalam penelitian dilakukan dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Menurut Ghozali (2011), *Partial Least Squares* (PLS) merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi varian, dan PLS lebih bersifat *predicative model*, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Dengan menggunakan teknik analisis PLS dapat diketahui seberapa besar pengaruh antar variabel atau pengaruh variabel laten dengan indikatornya secara bersamaan. (Yamin, 2009). Langkah awal analisis PLS yaitu dengan melakukan perancangan model *structural*. Pada penelitian *model structural* terdiri dari variabel eksogen (X), yaitu produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen. dan variabel endogen (Y), yaitu produktivitas kerja. Langkah kedua yaitu perancangan model pengukuran (*Outer Model*) untuk menentukan indikator bersifat refleksif atau formatif. Hasil perancangan *inner* dan *outer* model tersebut selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram jalur.

Setelah dilakukan pengembangan model dalam sebuah diagram jalur, selanjutnya diagram jalur tersebut dikonversi kedalam persamaan struktural dan persamaan pengukuran. Persamaan ini dirumuskan untuk menentukan seberapa besar variabel indikator menyusun variabel laten. Tahap selanjutnya yaitu pendugaan parameter yang dilakukan guna mengetahui apakah hubungan antar indikator terhadap variabel laten signifikan atau tidak, dan dilanjutkan dengan pengujian evaluasi *criteria Goodness of Fit* serta pengujian hipotesis (Igranti, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil PTPN XII Malangsari

PT. Perkebunan Nusantara XII Malangsari adalah salah satu Perkebunan Negeri dibawah pengelolaan PTPN XII yang terletak di Banyuwangi, Jawa Timur. Bidang usaha di PTPN XII Malangsari adalah membudidayakan dan mengolah komoditi hasil perkebunan kopi Robusta sebagai tanaman pokok. PTPN XII Malangsari 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. Produk kopi PTPN XII Malangsari 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.

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

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. 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 (Santoso, 2002).

Gambaran Umum Responden

Pada penelitian ini responden yang diambil sebanyak 34 responden yang merupakan karyawan tetap pada afdeling kantor dan afdeling pabrik di PTPN XII Malangsari. Karyawan tetap yang menjadi responden sebanyak 88,2% responden adalah laki-laki dan 6,67% sisanya adalah perempuan dengan rentang usia 25-50 tahun. 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 diatas dewasa, dan masih tergolong usia yang produktif. 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. Tabulasi identitas responden dapat dilihat pada **Tabel 1**.

Tabel 1 Karakteristik Responden

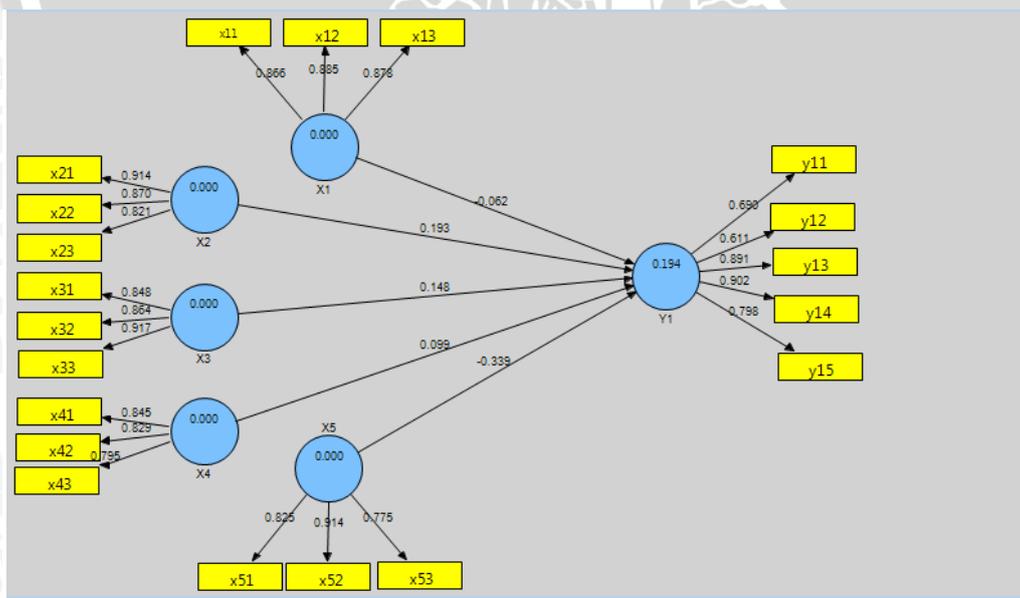
No	Karakteristik Responden	Jumlah	
		Angka	%
1	Jenis Kelamin:	30	88,2
	a. Laki-laki	4	11,8
2	Usia:	-	-
	a. <25 Tahun	6	17,6
	b. 25-35 Tahun	14	41,2
	c. 36-45 Tahun	14	41,2
	d. >45 Tahun	14	41,2
3	Pendidikan Terakhir:	4	11,8
	a. SLTP	27	79,4
	b. SLTA	2	5,9
	c. S1	1	2,9
	d. S2	1	2,9
4	Lama Bekerja:	1	2,9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

Sumber. Data Primer Diolah (2016)

Hasil Konstruksi 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.**



Gambar 1. Konstruksi Diagram Jalur Hasil Pemodelan PLS

Berdasarkan hasil pemodelan PLS dalam diagram jalur pada **Gambar 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. Pada konstruksi diagram jalur diatas nilai dari *loading factor* memenuhi syarat, sehingga tidak ada indikator yang dihilangkan.

Konversi Diagram Jalur dalam Persamaan

Konversi diagram jalur ke dalam persamaan yang terdiri dari dua jenis, yaitu persamaan struktural (*inner model*) dan persamaan pengukuran

(*outer model*). Persamaan model struktural tersebut adalah sebagai berikut:

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

Pendugaan Parameter

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 2**. Tabel tersebut 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 2. 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).

Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* (*Outer Model*)

A. Uji Validitas

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 **Tabel 2**. Nilai *loading factor* indikator-indikator pada model pengukuran penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

b. *Average Variance Extracted*

Nilai pada *Average Variance Extracted* (AVE) dinyatakan valid jika memiliki nilai di atas $0,5$ (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 latennya yang harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten yang lain. Nilai *Discriminant Validity* terpenuhi karena nilai *cross loading* indikator terhadap konstraknya lebih besar lebih besar daripada nilai *cross loading* terhadap konstruk atau variabel laten lainnya.

B. Uji Reliabilitas

Pada PLS uji realibilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 2 metode, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

a. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's Alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk. Hasil *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel yang digunakan telah reliabel karena memiliki nilai di atas $0,6$.

a. *Composite Reliability*

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 $0,7$.

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). Hasil *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:

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

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).

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.

Hipotesis 1: Produk berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel produk memiliki nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ 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

Hasil Uji 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, 2011). Nilai t_{tabel} pada penelitian ini adalah sebesar 2,036 (sig. 0,05 dan $df = 32$).

dihasilkan. 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.

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 Malangsari 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. 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).

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. 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.

Hipotesis 4: Kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Variabel kepemimpinan juga tidak signifikan terhadap produktivitas

kerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai t -hitung < t -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. 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.

Hipotesis 5: Komitmen berpengaruh terhadap produktivitas kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel komitmen memiliki nilai t -hitung > t -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.

KESIMPULAN

Pada penelitian “Analisis Pengaruh Variabel-Variabel *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus di PTPN XII Malang, Banyuwangi)”, didapatkan persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = -0,062 X_1 + 0,193 X_2 + 0,148 X_3 + 0,099 X_4 - 0,339 X_5$$

Dimana Y_1 adalah produktivitas kerja, X_1 adalah produk, X_2 adalah proses, X_3 adalah organisasi, X_4 adalah kepemimpinan, dan X_5 adalah komitmen. Dari kelima variabel *Total Quality Management*, variabel proses dan variabel komitmen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan variabel produk, variabel organisasi, dan variabel kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Variabel proses memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

produktivitas kerja karyawan, sedangkan variabel komitmen memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chairani, N., dan Wahyuni, L. 2011. **Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan.** Tugas Akhir. Universitas Hasanudin. Makasar
- Chin, W. 2003. *A Partial Least Square Latent Variable Modelling Approach for Measuring Interaction Effects: Result From a Monte Carlo Simulation Study and An Electronic-Mail Emotion/Adoption Study Supplement A.* *Information System Research*, 1(14): 189-217.
- Ghozali, I. 2006. **Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square Edisi 2.** Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Igranti, M, Santoso, I, dan Dania, W. 2012. **Analisis Pengaruh Komponen Teknologi dan Nilai Tambah terhadap Perkembangan Sentra Industri Kerupuk Udang di Desa Kedungrejo, Kecamatan Jabon, Kabupaten Sidoarjo dengan Menggunakan Metode Partial Least Square.** *Jurnal Industria*. Vol 2(1): 129.
- Krajewski, J. Lee and P. R. Larry, 2006, **Operations Management Strategy and Analysis, Fifth Edition,** Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Melissa, P.R. 2009. **Pengaruh Penerapan TQM Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Giant Hypermart Botani Square Bogor.** *Tugas Akhir.* Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Munizu, M. 2010. **Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan.** *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.12(1): 33-41.
- Pratiwi, S. 2013. **Analisis Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Produktivitas Pekerja Menggunakan Structural Equation Modelling (Sem).** Skripsi. Brawijaya, Malang.
- Putriama, J., Ekawati, R., dan Arina, F. 2013. **Pengaruh Penerapan Total Quality Management Melalui Produktivitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Metode Struktural Equation Modeling.** *Jurnal Teknik Industri*. 1(3):251-257.
- Santoso, S. 2002. **Buku Latihan SPSS Statistic Parametik.** Jakarta: Penerbit PT.Elex Media Komputindo
- Wiyono, G. 2011. **Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 18.0 dan SmartPLS 2.0.** UPP SIM YKPN. Yogyakarta.
- Yamin, S. 2009. **Structural Equation Modelling.** Salemba Infotek, Jakarta.

