

***THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) ON
EMPLOYEE PRODUCTIVITY WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AS A
MODERATING VARIABLE (A STUDY AT CV. XYZ)***

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP
PRODUKTIVITAS KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI (STUDI PADA CV. XYZ)**

Lucky Prameswara Saputra¹, Tuwanku Aulia Auliandri²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga, Surabaya
luckyprams@gmail.com

ABSTRACT

Intense global competition drives organizations to improve employee productivity through the implementation of Total Quality Management (TQM) and the cultivation of a supportive organizational culture. This study aims to analyze the effect of Total Quality Management (TQM) on employee productivity and to examine the moderating role of organizational culture at CV. XYZ. The research employs a quantitative method utilizing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4 software. Data were collected through questionnaires distributed to 68 respondents at PT/CV. XYZ. The results indicate that TQM has a direct, significant positive effect on employee productivity with a P-value of 0.001 (< 0.05) and path coefficient of -0.319. However, organizational culture fails to moderate the relationship between TQM and employee productivity, yielding a P-value of 0.967 (> 0.05). This suggests that direct TQM practices drive productivity improvements, whereas entrenched cultural resistance may hinder the moderating process. The practical implication emphasizes the need for continuous training and cultural change management to optimize TQM implementation.

Keywords: *Total Quality Management, Employee Productivity, Organizational Culture, Moderating Variable, PLS-SEM.*

ABSTRAK

Persaingan global yang ketat mendorong perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan melalui penerapan Total Quality Management (TQM) dan pembentukan budaya organisasi yang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap produktivitas karyawan serta menguji peran budaya organisasi sebagai variabel moderasi pada CV. XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS-SEM) menggunakan bantuan software SmartPLS 4. Data diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada 68 responden di PT/CV. XYZ. Hasil pengujian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan secara langsung dengan nilai P-value sebesar 0,001 ($< 0,05$) dan koefisien jalur -0,319. Namun, budaya organisasi terbukti tidak mampu memoderasi hubungan antara TQM dan produktivitas karyawan dengan nilai P-value sebesar 0,967 ($> 0,05$). Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan TQM secara langsung berdampak pada produktivitas, sementara resistensi budaya kerja lama dapat menjadi kendala dalam proses moderasi. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya manajemen perubahan budaya dan pelatihan berkelanjutan untuk mendukung implementasi TQM yang optimal.

Kata Kunci: Total Quality Management, Produktivitas Karyawan, Budaya Organisasi, Variabel Moderasi, PLS-SEM.

PENDAHULUAN

Persaingan global yang semakin ketat mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kinerja dan daya saing mereka di pasar. Dalam menghadapi tantangan ini, peningkatan produktivitas karyawan menjadi faktor kritis untuk meraih keunggulan kompetitif. Organisasi yang mampu mengoptimalkan kontribusi dan efisiensi kinerja individu dalam konteks persaingan global akan lebih mampu menanggapi perubahan pasar dengan cepat dan memenangkan pangsa pasar yang berharga.

Peningkatan produktivitas karyawan melibatkan sejumlah faktor, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, optimalisasi proses kerja, dan adopsi teknologi terbaru. Fokus pada pemberdayaan dan peningkatan kemampuan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil kinerja keseluruhan organisasi. Strategi investasi pada produktivitas karyawan dianggap tak terhindarkan dalam konteks persaingan global untuk mencapai keberlanjutan dan relevansi jangka panjang di pasar yang dinamis.

Total Quality Management (TQM) menjadi dasar strategis utama dalam upaya mencapai keunggulan kualitas dan daya saing. Peningkatan produktivitas karyawan, yang termasuk pemberdayaan dan pelatihan, menjadi elemen kunci dalam TQM. Dengan melibatkan seluruh organisasi dalam usaha berkelanjutan untuk meningkatkan proses dan hasil produk atau layanan berkualitas tinggi, TQM memberikan dasar yang kokoh untuk efisiensi operasional, evaluasi kinerja, dan adaptasi cepat terhadap perubahan pasar global.

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor peningkatan produktivitas karyawan dan penerapan Total Quality Management (TQM) saling berhubungan, membentuk dasar yang solid. Budaya yang mendorong keterlibatan, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan TQM. Peningkatan produktivitas melibatkan perubahan budaya organisasi, dengan

organisasi yang mendukung perubahan lebih efektif menerapkan prinsip-prinsip TQM.

Implementasi TQM yang sukses membentuk budaya organisasi yang responsif dan berfokus pada kualitas, memungkinkan mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang maksimal.

Tinjauan Pustaka

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) telah menjadi paradigma utama dalam manajemen organisasi yang berorientasi pada kualitas. Seiring dengan perubahan dinamika bisnis, persaingan yang semakin ketat, dan ekspektasi konsumen yang terus berkembang. Total Quality Management (TQM) merupakan pendekatan sistematis yang berfokus pada kepuasan pelanggan dengan mengedepankan budaya kerja berorientasi kualitas, pencegahan cacat, dan perbaikan berkelanjutan yang melibatkan seluruh karyawan. (Kid Sadgrove dalam Nilhuda dkk, 2019).

Ada empat prinsip utama dalam TQM Menurut Hensler dan Brunell dalam (Setiawan, 2021), yaitu:

- a. Kepuasan Pelanggan
Menurut Total Quality Management (TQM), pandangan terhadap kualitas dan pelanggan mengalami perluasan. Definisi kualitas tidak hanya terkait dengan kepatuhan terhadap spesifikasi tertentu, melainkan juga ditentukan oleh pandangan dan kebutuhan pelanggan.
- b. Respek Terhadap Setiap Orang
Di dalam perusahaan yang berkomitmen pada standar kualitas dunia, setiap karyawan dianggap sebagai individu yang memiliki bakat dan kreativitas yang unik. Sebagai hasilnya, karyawan dianggap sebagai sumber daya paling berharga bagi organisasi. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi diperlakukan dengan baik dan diberikan kesempatan untuk terlibat serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tim.
- c. Manajemen Berdasarkan Fakta
Perusahaan kelas dunia mengedepankan orientasi pada fakta, yang berarti setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekadar perasaan atau intuisi. Terdapat dua konsep utama yang terkait dengan hal ini.

Pertama, konsep prioritas, yang menunjukkan bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan secara serentak pada semua aspek, mengingat adanya keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, dengan menggunakan data, manajemen dan tim dalam organisasi dapat memfokuskan upaya mereka pada situasi yang dianggap vital.

d. Perbaikan Berkesinambungan

Untuk mencapai kesuksesan, setiap perusahaan perlu menjalankan proses perbaikan secara sistematis. Konsep yang diterapkan di sini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang melibatkan langkah-langkah perencanaan rencana, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi, dikenal sebagai budaya perusahaan, mencakup nilai-nilai atau norma-norma yang telah lama diterapkan dan diakui oleh anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dalam menangani masalah organisasi atau perusahaan (Sutrisno, 2019). Budaya organisasi berperan penting sebagai faktor moderasi yang dapat memengaruhi hubungan antara TQM dan produktivitas karyawan.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan dan pertumbuhan suatu organisasi. Produktivitas kerja karyawan dapat diukur melalui hasil dari pekerjaan yang dilakukan, yang mencakup baik aspek kualitas maupun kuantitas barang atau jasa, dengan mempertimbangkan waktu dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Andriyany, 2021). Tingkat produktivitas individu dan tim secara langsung memengaruhi hasil operasional perusahaan. Hal ini melibatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, optimalisasi waktu, dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Meningkatkan produktivitas karyawan memerlukan strategi yang mencakup pelatihan dan pengembangan keterampilan, dan menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung kreativitas dan keterlibatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang memanfaatkan data numerik dari tahap perencanaan hingga penarikan kesimpulan melalui analisis statistik (Musianto dalam Waruwu, 2023). Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan aktif di berbagai fungsi dan tingkatan pada perusahaan manufaktur CV. XYZ, dengan sampel sebanyak 50 karyawan yang dipilih secara acak. Data yang digunakan berupa data primer yang dikumpulkan secara langsung dari responden menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert untuk mengukur variabel penelitian (Sekaran & Bougie dalam Jailani, 2023).

Definisi operasional mencakup variabel independen *Total Quality Management* (TQM) yang diukur melalui indikator kerja sama tim, pendekatan ilmiah, fokus pelanggan, obsesi kualitas, Pendidikan atau pelatihan, komitmen jangka panjang, serta perbaikan berkesinambungan (Diana dalam Syarifudin dkk., 2023); variabel pemoderasi Budaya Organisasi yang diukur melalui inisiatif individu, toleransi risiko, integrasi, dan kontrol (Robbins & Judge dalam Rahmania, 2024); serta variabel dependen Produktivitas Kerja yang diukur dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tingkat kesalahan, dan tingkat absensi (Silitonga, 2021). Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Partial Least Squares* (PLS) untuk mengevaluasi dan memodelkan hubungan kompleks antar variabel dengan meminimalkan kesalahan kuadrat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. XYZ sebagai objek penelitian dengan fokus pada penerapan Total Quality Management (TQM), budaya organisasi, dan produktivitas karyawan. Model penelitian menempatkan Total Quality Management sebagai variabel independen (X), produktivitas karyawan sebagai variabel dependen (Y), serta budaya organisasi sebagai variabel moderasi (Z).

Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner

secara daring menggunakan Google Form. Berdasarkan data yang terkumpul, terdapat 68 responden yang memberikan jawaban dan digunakan dalam analisis penelitian.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 41 orang (61%), sedangkan perempuan sebanyak 27 orang (39%). Berdasarkan pekerjaan, mayoritas responden merupakan karyawan sebanyak 60 orang (89%), diikuti driver sebanyak 4 orang (6%), admin sebanyak 2 orang (3%), pimpinan sebanyak 1 orang (1%), dan direktur utama sebanyak 1 orang (1%). Berdasarkan usia, responden paling banyak berada pada kelompok 21–30 tahun, yaitu 38 orang atau 56,5%.

Deskripsi Variabel Penelitian

Total Quality Management

Total Quality Management diukur menggunakan sejumlah indikator yang mencerminkan penerapan manajemen kualitas dalam organisasi, antara lain kerja sama tim, pendekatan ilmiah, fokus pada pelanggan, orientasi terhadap kualitas, pendidikan dan pelatihan, komitmen jangka panjang, serta perbaikan berkesinambungan.

Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa rata-rata 56% responden memberikan jawaban sangat setuju, 39% setuju, dan 5% agak setuju terhadap pernyataan mengenai TQM. Tidak terdapat responden yang memberikan jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Hasil tersebut menunjukkan bahwa secara deskriptif penerapan TQM dipersepsikan telah berjalan dengan baik oleh responden.

Temuan ini menunjukkan bahwa prinsip perbaikan kualitas, orientasi terhadap pelanggan, kerja sama, serta perbaikan berkelanjutan telah menjadi bagian yang cukup kuat dalam praktik organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi diukur melalui indikator yang berkaitan dengan nilai, perilaku, norma, inisiatif individu, toleransi terhadap risiko, integrasi, dan kontrol.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa 63% responden memberikan jawaban sangat

setuju, 22% setuju, 14% agak setuju, dan 1% tidak setuju. Dominasi jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa budaya organisasi dipersepsikan cukup baik oleh responden. Dengan demikian, nilai dan praktik organisasi relatif telah diterima oleh sebagian besar responden.

Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tingkat kesalahan, dan tingkat absensi.

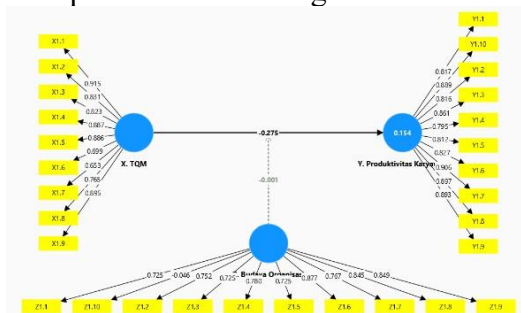
Hasil rekapitulasi menunjukkan bahwa 53% responden menyatakan sangat setuju, 35% menyatakan setuju, dan 13% menyatakan agak setuju. Tidak terdapat jawaban tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Secara deskriptif, hasil tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan dipersepsikan berada pada kondisi yang baik.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam mengukur konstruk penelitian dengan menggunakan SmartPLS 4.

Validitas Konvergen

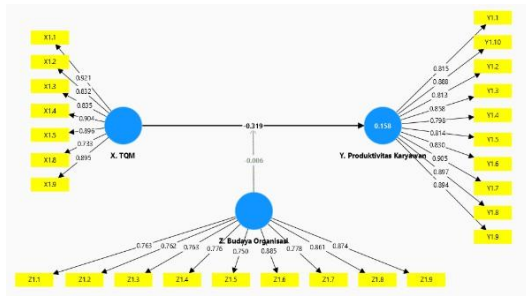
Gambar 4.1
Tampilan Hasil PLS Algorithm Pertama



Sumber: SmartPLS 4

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai loading yang memadai, yaitu di atas 0,70.

Gambar 4.2
Tampilan Hasil PLS Algorithm Kedua



Sumber: SmartPLS 4

Pada pengujian awal ditemukan beberapa indikator yang memiliki nilai loading di bawah 0,70, yaitu X1.6 sebesar 0,699, X1.7 sebesar 0,653, dan Z1.10 sebesar -0,046. Indikator tersebut kemudian dikeluarkan dari model sehingga diperoleh model pengukuran akhir dengan seluruh indikator memiliki nilai loading di atas 0,70. Pada model akhir, nilai outer loading TQM berada pada rentang 0,733–0,921, budaya organisasi sebesar 0,750–0,885, dan produktivitas karyawan sebesar 0,798–0,905. Dengan demikian, seluruh indikator yang dipertahankan telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4.1
Nilai Uji AVE

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Total Quality Management	0.742
Budaya Organisasi	0.645
Produktivitas Karyawan	0.726

Sumber: Data diolah peneliti (2024)

Nilai AVE untuk TQM sebesar 0,742, budaya organisasi sebesar 0,645, dan produktivitas karyawan sebesar 0,726. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,50, sehingga masing-masing konstruk telah memenuhi validitas konvergen.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dari konstruk

lainnya. Berdasarkan nilai cross loading, setiap indikator menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk yang dibentuknya dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Dengan demikian, masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstruknya secara lebih baik dibandingkan konstruk lainnya, sehingga model pengukuran memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas konstruk diuji melalui nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Hasil pengujian menunjukkan bahwa TQM memiliki Composite Reliability sebesar 0,943 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,967. Budaya organisasi memiliki Composite Reliability sebesar 0,938 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,957, sedangkan produktivitas karyawan memiliki Composite Reliability sebesar 0,958 dan Cronbach's Alpha sebesar 0,965.

Tabel 4.2
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Total Quality Management	0.943	0.967
Budaya Organisasi	0.938	0.957
Produktivitas Karyawan	0.958	0.965

Sumber: Diolah dari peneliti (2024)

Seluruh nilai tersebut berada di atas 0,70, sehingga seluruh konstruk dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Analisis Model Struktural (Inner Model) Koefisien Determinasi (R-Square)

Tabel 4.3
Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Produktivitas Karyawan	0.158	0.118

Sumber: Diolah dari peneliti (2024)

Hasil pengujian menunjukkan nilai R-Square produktivitas karyawan sebesar 0,158

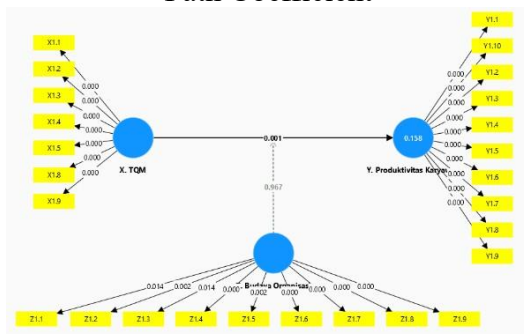
dengan adjusted R-Square sebesar 0,118. Artinya, konstruk dalam model penelitian mampu menjelaskan sebesar 15,8% variasi produktivitas karyawan, sedangkan 84,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan prediktif model terhadap produktivitas karyawan masih relatif terbatas, sehingga terdapat faktor lain di luar TQM dan interaksi budaya organisasi yang berpotensi menjelaskan perubahan produktivitas karyawan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila $p\text{-value} < 0,05$.

Gambar 4.3
Path Coefficient



Sumber: SmartPLS 4

Tabel 4.4
Nilai Signifikansi

	<i>Original sample (O)</i>	<i>T-statistic</i>	<i>P values</i>
Total Quality Management → Produktivitas Karyawan	-0.319	3.410	0.001
Budaya Organisasi x Total Quality	-0.006	0.041	0.967

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terdapat dua hipotesis yang diterima yang diuraikan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis 1, hubungan total quality management terhadap produktivitas karyawan memiliki nilai yang positif dan mempengaruhi produktivitas secara langsung. Nilai P-value 0,001 kurang dari 0,05 sehingga hipotesis pertama terbukti yang menandakan bahwa total quality management berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.
2. Pengujian hipotesis 2, hubungan total quality management terhadap produktivitas karyawan didukung oleh budaya organisasi sebagai variabel moderasi memiliki nilai yang positif dan dapat mempengaruhi produktivitas secara langsung. Nilai P-value 0,967 lebih dari 0,05 sehingga hipotesis kedua terbukti yang menandakan bahwa total quality management tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan didukung oleh budaya organisasi.

Hubungan	Koefisien	T-statistic	P-value	Kesimpulan
TQM → Produktivitas Karyawan	-0,319	3,410	0,001	Signifikan
TQM Budaya Organisasi → Produktivitas Karyawan	-0,006	0,041	0,967	Tidak signifikan

Pembahasan

Pengaruh Total Quality Management terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan dengan nilai t-statistic sebesar 3,410 dan p-value sebesar 0,001. Dengan demikian, terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan TQM dan

produktivitas karyawan Secara deskriptif, penerapan TQM pada objek penelitian memperoleh respons yang relatif positif. Sebanyak 56% responden menyatakan sangat setuju dan 39% menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai TQM. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik kualitas, kerja sama, fokus terhadap pelanggan, pelatihan, dan perbaikan berkelanjutan telah dipersepsikan dengan baik oleh responden.

Secara teoritis, penerapan TQM dapat mendorong keterlibatan karyawan dalam proses peningkatan kualitas, meningkatkan kemampuan melalui pelatihan, serta mengurangi pemborosan melalui penyempurnaan proses kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat memengaruhi produktivitas.

Hasil ini sejalan dengan Arfah et al. (2021) yang menemukan adanya pengaruh TQM terhadap produktivitas karyawan. Penelitian Syarifudin et al. (2023) juga menunjukkan bahwa TQM memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan 52 responden dan menemukan bahwa TQM memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Meskipun demikian, terdapat hal yang perlu diperhatikan dalam interpretasi penelitian ini. Nilai original sample sebesar -0,319 menunjukkan arah hubungan negatif dalam output SmartPLS. Dengan demikian, secara statistik hasil penelitian tidak dapat ditulis sebagai “pengaruh positif” tanpa melakukan pemeriksaan kembali terhadap pengkodean skala, reverse coding, atau spesifikasi model. Temuan ini berbeda dari narasi awal dalam mini tesis yang menyebut hubungan positif.

Perbedaan tersebut perlu menjadi perhatian penting sebelum artikel dipublikasikan karena arah koefisien merupakan bagian utama dalam interpretasi hasil penelitian.

Peran Budaya Organisasi dalam Memoderasi Pengaruh TQM terhadap Produktivitas Karyawan

Hasil pengujian interaksi TQM dan budaya organisasi menunjukkan nilai

koefisien -0,006, t-statistic 0,041, dan p-value 0,967. Karena p-value lebih besar dari 0,05, budaya organisasi tidak terbukti memoderasi pengaruh TQM terhadap produktivitas karyawan.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan budaya organisasi dalam model belum mampu memperkuat ataupun memperlemah hubungan TQM terhadap produktivitas secara signifikan. Meskipun secara deskriptif budaya organisasi memperoleh penilaian yang baik, kondisi tersebut belum cukup untuk menjadikan budaya organisasi sebagai faktor moderasi yang signifikan.

Salah satu kemungkinan yang dapat menjelaskan hasil tersebut adalah adanya resistensi terhadap perubahan. Penerapan TQM membutuhkan keterbukaan terhadap inovasi, komunikasi, kolaborasi, dan perbaikan berkelanjutan. Apabila nilai-nilai tersebut belum menjadi bagian yang kuat dari perilaku organisasi, keberadaan budaya organisasi tidak secara otomatis memperkuat dampak TQM terhadap produktivitas.

Hasil ini perlu dibedakan dengan penelitian Saputra et al. (2020) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan pada PT Agro Muko RMO Mukomuko dengan 46 responden dan menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berperan terhadap produktivitas secara langsung, tetapi belum tentu berfungsi sebagai moderator dalam hubungan TQM dan produktivitas. Dengan kata lain, pengaruh langsung budaya organisasi dan fungsi moderasinya merupakan dua hubungan yang berbeda dan perlu diuji secara terpisah.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari pembahasan dan pengujian yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulannya, yaitu:

1. Total quality management terbukti berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (P-value) kurang dari 0,05

(nilai signifikan) yaitu 0,001, maka hipotesis pertama diterima. Artinya bahwa semakin bagus total quality management maka produktivitas karyawan akan meningkat.

2. Total quality management terbukti tidak berpengaruh terhadap produktivitas karyawan dimoderasi budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil uji yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas (P-value) lebih dari 0,05 (nilai signifikan) yaitu 0,967, maka hipotesis kedua ditolak. Artinya bahwa Budaya organisasi tidak dapat memoderasi total quality management terhadap produktivitas karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil gtersebut maka saran dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggali variabel-variabel yang berpotensi menumbuhkan ataupun memperkuat variable lainnya.
2. Mengingat variabel moderasi dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Produktivitas karyawan diharapkan penelitian ini mencari acuan yang lain bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Andriyany, D. P. (2021). Analisis Konsep Produktivitas Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Literatur) (Doctoral dissertation, STIE PGRI Dewantara Jombang).
- Arfah, M., AK, W. N., & Onasis, M. P. P. (2021). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Produktivitas Karyawan Di Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Langkat. In *Talenta Conference Series: Energy and Engineering (EE)* (Vol. 4, No. 1).
- Arta, D. N. C., Leuhery, F., Abubakar, H., Yusuf, M., & Cakranegara, P. A. (2023). Literature Review: Analisis Hubungan Antara Pelatihan dan Kinerja Karyawan di Sebuah Perusahaan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(1), 162-168.
- Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1-9.
- Marcelina, A. N. P. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Penghargaan, dan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Bpr DiKabupaten Klaten) (Doctoral dissertation, Universitas Widya Dharma Klaten).
- Nilhuda, L., & Afriansyah, H. (2019). Manfaat Total Quality Management (TQM) Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia.
- Samsinar, A. (2021). Pengaruh Total Quality Management (Tqm) Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Biaya Kualitas Pada Perusahaan Manufaktur Di Kabupaten Serang Provinsi Banten. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Management*, 1(2), 175-195.
- Saputra, E. F., Finthariasari, M., & Bustami, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 1(2), 99-105.
- Setiawan, N. (2021). Determinasi motivasi kerja dan kinerja pegawai: total quality management dan gaya kepemimpinan (*literature review* manajemen sumber daya manusia).
- Silitonga, A. G., Purwati, A. A., Rusilawati, E., & Sandria, W. (2022). Peran Upah, Pengawasan, Semangat Kerja dan K3 Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan PT. Mitra Unggul Pusaka. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Akuntansi*, 3(1), 38-55.

- Sutrisno, H. E. (2019). Budaya organisasi. Prenada Media.
- Syarifudin, A., Wijaya, H., & Afrizal, A. (2023). Pengaruh Indikator Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan di CV. XYZ. *IMTechno: Journal of Industrial Management and Technology*, 4(2), 99-104.
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan penelitian pendidikan: metode penelitian kualitatif, metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2896-2910.
- Wijayanti, C. E., Wibowo, A., Suyudi, S., & Setyawan, A. (2020). Hubungan Efisiensi dan Efektifitas dengan Kepuasan Pengguna Sistem Pendukung Keputusan Pemberian Penghargaan Bagi Karyawan Pada Pabrik Plastik " Sukses Mandiri" di Sokaraja Wetan. *Jurnal HUMMANSI (Humaniora, Manajemen, Akuntansi)*, 3(1), 47-55.
- Yatno R Perbowo, Y. R. P. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT Andalas Wahana Berjaya.

