

IMPLEMENTASI TQM TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN YANG DI MEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR SEPATU PT. X DI CIANJUR DAN PT. Y DI TANGERANG

Jenita Maulina¹, Rini Mulyani Sari²
Universitas Jenderal Achmad Yani^{1,2}
jenitamaulina_2250261020@mm.unjani.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. X di Cianjur dan PT. Y di Tangerang. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei, dengan jumlah populasi sebanyak 300 orang dan jumlah sampel responden sebanyak 120 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh langsung terhadap produktivitas karyawan, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan, serta TQM memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Simpulan, penelitian ini menyoroti pentingnya implementasi TQM dan peningkatan kepuasan kerja sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan di industri sepatu.

Kata Kunci: *Employee Productivity, Job Satisfaction, TQM*

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of Total Quality Management (TQM) on employee productivity with job satisfaction as an intervening variable at PT. X in Cianjur and PT. Y in Tangerang. A quantitative approach was used with a survey method, with a population of 300 people and a sample of 120 respondents. The data analysis technique used is path analysis using SPSS version 25 software. The research results show that TQM has a direct influence on employee productivity, job satisfaction also has an influence on employee productivity, and TQM has an indirect positive influence on employee productivity through satisfaction. work as an intervening variable. In conclusion, this research highlights the importance of implementing TQM and increasing job satisfaction as a strategy to increase employee productivity in the shoe industry.

Keywords: *Employee Productivity, Job Satisfaction, TQM*

PENDAHULUAN

Untuk mencapai *Total Quality Management* (TQM), perusahaan harus memperhatikan sepuluh dimensinya (Rusmawati dkk., 2021:44) yaitu: pendidikan dan pelatihan, memiliki kesatuan tujuan, fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kebebasan yang terkendali, kerjasama tim, perbaikan berkelanjutan, memiliki komitmen jangka panjang, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, serta pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan. Menurut Sahoo (2020); Saho & Mohapatra (2022)

menyatakan bahwa TQM berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas. Kemudian, Alghaseb & Alshmlani (2022) menyatakan bahwa manfaat membangun TQM muncul dari kepemimpinan dan komitmen karyawan sehingga organisasi memperoleh produktivitas yang unggul. Selanjutnya, menurut Pani dkk (2022) implementasi TQM menemukan bahwa obsesi terhadap kualitas, keterlibatan serta pemberdayaan karyawan, fokus pada pelanggan, kerjasama tim, berdampak signifikan terhadap variabel kepuasan pelanggan.

Di pabrik PT. X & PT. Y yang menjadi produsen produk sepatu NIKE telah mengimplementasikan nilai TQM untuk meningkatkan mutu produk sejak November 2020, proses kelayakan implementasi ini telah divalidasi oleh NIKE. Survei mengenai job satisfaction yang dilaksanakan di PT. X dan Y ini bertujuan bukan hanya untuk mengetahui kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, juga seberapa komitmen dan selaras karyawan terhadap visi misi dan tujuan perusahaan. Visi dan misi perusahaan diantaranya adalah menjadi produsen no.1 di dunia oleh karena itu penulis telah memilih 120 responden terdiri dari pengawas setiap gedung di produksi (Desember 2022), peserta survei akan dikoordinasikan kepada setiap admin gedung masing-masing.

Pada penelitian diatas dapat dilihat bahwa rata-rata *score* dari hasil kuis kepuasan kerja rata-rata mendapatkan diantara rentan 3-5 dapat diartikan PT. X dan Y dapat cukup mengayomi kesejahteraan karyawannya. Dari hasil wawancara penulis dengan pihak perusahaan diketahui perusahaan tidak hanya memberikan gaji dan tunjangan kepada karyawannya akan tetapi juga memerhatikan beberapa aspek lainnya seperti cuti hamil 3 bulan, cuti haid 1-2 hari, cuti tahunan dll. Hal tersebut menjadi salah satu motivasi karyawan untuk berkomitmen kepada perusahaan.

Lalu permasalahan selanjutnya terdapat *research gap* filosofi TQM dapat meningkatkan produktivitas perusahaan konstruksi Tangerang (Panuwatwanich dan Nguyen, 2017). Bouranta et al. (2017) mendapatkan fokus pada pelanggan sebagai variabel TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas perusahaan. Winarti dan Fachrurrozie (2017) dan Firman et al. (2020) menunjukkan bahwa TQM tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas perusahaan secara langsung. Singkoh et al. (2018) mendapatkan hasil produktivitas organisasi tidak dipengaruhi oleh kerja sama tim. Tatontos dan rekan. (2019) menemukan bahwa fokus pada kualitas tidak banyak berpengaruh pada kualitas layanan, yang berdampak pada produktivitas bisnis. Mahmud dkk. (2019) menemukan bahwa TQM tidak berdampak signifikan terhadap produktivitas sistem organisasi (Gaspar et al., 2019 serta Laiya et al., 2018). Menurut temuan penelitian ini, produktivitas manajerial tidak dipengaruhi secara signifikan oleh fokus pada pelanggan dan perbaikan sistem yang berkelanjutan.

KAJIAN TEORI

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management adalah strategi manajemen bisnis yang dirancang untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus-menerus terhadap produk, jasa, sumber daya manusia dan lingkungannya (Vitara 2019). *Total Quality Management* juga disebut dengan *Integrated Quality Management* (manajemen mutu terpadu). TQM adalah gabungan dari semua fungsi manajemen, semua bagian dari organisasi dan semua asafah holistik yang berdasarkan kualitas, kerjasama tim, produktivitas dan kepuasan pelanggan (Firdausiyah 2020). Dalam penerapan TQM, tidak hanya manajemen yang bertanggung jawab untuk memenuhi permintaan

pelanggan, tetapi seluruh anggota juga berperan aktif dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa dihasilkannya.

Kepuasan Kerja

Menurut Riaz et al., (2023) “merupakan perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasinya meliputi karakteristik maupun mencerminkan sejauh mana individu menyukai karirnya.” Selain itu, menurut Pane et al., (2022) menjelaskan “kepuasan kerja sebagai melaporkan keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja.”

Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan faktor penting yang digunakan dalam pengukuran efektifitas dan efisiensi organisasi. Menurut Kristinina et al., (2022) produktivitas merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Sedangkan, menurut Riaz dkk, (2023) produktivitas merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan bersama.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha mendeteskikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi. Menurut Sugiyono (2015: 11), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2021: 16) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan. Dalam penelitian ini data yang diperoleh adalah data yang hanya dapat digolongkan secara terpisah, secara diskrit atau kategori dan data ini diperoleh dari hasil menghitung

HASIL PENELITIAN

Tabel 1.
Hasil Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.853	.828	.826	1.735

Selanjutnya, berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *R square* sebesar 0.828. Hal ini menunjukkan bahwa sumbangan pengaruh implementasi *total quality management* dan kepuasan produktivitas terhadap produktivitas karyawan sebesar 82,8%. Sementara 11,2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak di teliti dalam model penelitian.

Tabel 2.
Hasil Analisis Jalur *total quality management* terhadap kepuasan kerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.059	1.559		1.320	.189

TQM	.437	.059	.538	7.458	.000
Kepuasan_Kerja	.256	.055	.337	4.672	.000

Tabel 3.
Hasil Analisis Jalur *total quality management* dan kepuasan kerja terhadap produktivitas karyawan

Model	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1 (Constant)	2.059	1.559		1.320	.189
TQM	.437	.059	.538	7.458	.000
Kepuasan_Kerja	.256	.055	.337	4.672	.000

Bahwa dapat diperoleh persamaan struktural kedua sebagai berikut $Y = \rho YX + \rho ZX + \rho ZY + \epsilon_1$. Berdasarkan hasil model persamaan struktural kedua maka dapat diketahui bahwa *implementasi total quality management* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan yang dapat terlihat dari nilai Beta masing-masing sebesar 0,538 dan 0,337 serta dengan nilai t_{hitung} masing-masing sebesar 7,458 dan 4,672 lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,65787 dan nilai sig 0,000 dan 0,000.. Pengaruh langsung yang diberikan *total quality management* (X) terhadap produktivitas karyawan (Z) sebesar 0,538 sedangkan pengaruh tidak langsung *total quality management* (X) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap produktivitas kerja (Z) adalah perkalian antara nilai beta x terhadap y dengan nilai beta y terhadap z yaitu $0,629 \times 0,377 = 0,2371$. Maka pengaruh total yang diberikan *total quality management* (X) terhadap produktivitas kerja (Z) adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung *total quality management* (X) melalui kepuasan kerja (Y) terhadap produktivitas kerja (Z) yaitu $0,538 + 0,2371 = 0,7751$.

Berdasarkan hasil perhitungan diatas maka dapat diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0,538 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,2371 yang berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung *total quality management* (X) melalui kepuasan kerja (Y) mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Z). Dengan demikian, pihak stakeholder PT. X dan PT. Y dapat meningkatkan *total quality management* berdasarkan kualitas produk, layanan, dan proses organisasi secara menyeluruh sehingga dapat memberikan dampak yang positif terhadap produktivitas pegawai PT. X dan PT. Y

PEMBAHASAN

Pengaruh *TQM* terhadap Kepuasan Kerja pada PT X di Cianjur dan PT Y di Tangerang

Berdasarkan hasil pengujian H_1 berhasil menolak H_0 dengan kata lain H_a diterima, karena memiliki t_{hitung} sebesar 8,790 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Maka dapat diketahui bahwa *TQM* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa adanya hubungan positif antara *TQM* dan kepuasan kerja, yang berarti semakin tinggi *TQM* dilaksanakan maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini mendukung hasil penelitian Werdiavy dkk (2023) bahwa Impelementasi *TQM* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Pengaruh *TQM* terhadap produktivitas karyawan pada PT X di Cianjur dan PT Y di Tangerang

Berdasarkan hasil pengujian H_2 berhasil menolak H_0 dengan kata lain H_a diterima, karena memiliki nilai t_{hitung} sebesar 7,458 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Maka dapat diketahui bahwa *TQM* berpengaruh positif produktivitas karyawan. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa adanya hubungan yang positif antara *TQM* dengan produktivitas karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat *TQM* maka akan semakin tinggi produktivitas karyawan. Temuan ini mendukung hasil penelitian Zaidi & Ahmad (2020) menyatakan bahwa implementasi *TQM* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap produktivitas karyawan pada PT X di Cianjur dan PT Y di Tangerang

Berdasarkan hasil pengujian H_3 berhasil menolak H_0 dengan kata lain H_a diterima, karena memiliki t_{hitung} sebesar 4,672 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Maka dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Hal tersebut dapat diinterpretasikan bahwa adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja diterapkan maka produktivitas karyawan yang diperoleh semakin tinggi. Temuan ini mendukung hasil penelitian dari Hartono et al., (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

Pengaruh *TQM* terhadap produktivitas karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT X di Cianjur dan PT Y di Tangerang

Berdasarkan hasil pengujian H_4 berhasil menolak H_0 dengan kata lain H_a diterima, karena memiliki nilai β H_4 sebesar 8.133 yang merupakan pengaruh tidak langsung. Dimana pengaruh secara tidak langsung antara *TQM* terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* lebih besar dari pengaruh langsung. Temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan Permana dkk (2021) menyatakan bahwa implementasi *TQM* berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai *variable intervening*.

SIMPULAN

Bahwa *Total Quality Management* (*TQM*) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan *TQM*, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Selain itu, terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan produktivitas karyawan, yang menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Lebih lanjut, pengaruh tidak langsung *TQM* terhadap produktivitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* terbukti lebih signifikan daripada pengaruh langsungnya, menunjukkan pentingnya faktor kepuasan kerja sebagai perantara meningkatkan produktivitas akibat penerapan *TQM*.

DAFTAR PUSTAKA

Ababneh, O.M.A. and Macky, K. (2021), "The meaning and measurement of employee engagement: a review of the literature", *New Zealand Journal of Human Resources*, Vol. 15, pp. 1-35.

- Ababneh, O.M.A., LeFevre, M. and Bentley, T. (2020), "Employee engagement: development of a new measure", *International Journal of Human Resource Development and Management*, Vol. 19
- Ajzen, I. (2018), "The theory of planned behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, pp. 179-211, doi: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.
- Al-Bahussin, S.A. and El-Garaihy, W.H. (2019), "The impact of human resource management practices, organizational culture, organizational innovation and knowledge management on organizational performance in large Saudi organisations: structural equation modeling with conceptual framework", *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 No. 22, p. 1.
- Albuhisi, A.M. and Abdallah, A.B. (2018), "The impact of soft TQM on financial performance", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 35 No. 7, pp. 1360-1379.
- Al-Dhaafri, H.S., Bin Yusoff, R.Z. and Al-Swidi, A.K. (2018), "The effect of *Total Quality Management*, enterprise resource planning and the entrepreneurial orientation on the organizational performance: the mediating role of the organizational excellence — A proposed research framework", *International Journal of Business Administration*, Vol. 4 No. 1, pp. 66-85.
- Al-Hawary, S.I.S. and Abu-Laimon, A.A.A. (2018), "The impact of TQM practices on service quality in cellular communication companies in Jordan", *International Journal of Productivity and Quality Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 446-474.
- AlShamsi, A. T. J. A., Akmal, S., Kamalrudin, M., Yahaya, S. H., & Yuhazri, M. Y. (2022). Determination of Key Factors for Total Quality Management Implementation for Airport using AHP. *Mathematical Statistician and Engineering Applications*, 71(3), 67-83.
- Alghaseb, M., & Alshmlani, T. (2022). OSH performance within TQM application in construction companies: a qualitative study in Saudi Arabia. *International journal of environmental research and public health*, 19(19), 12299