

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (TQM) TERHADAP  
KINERJA PERUSAHAAN MELALUI PERILAKU PRODUKTIF  
KARYAWAN PADA PT. TOMORROW'S ANTIQUES INDONESIA**

**I Wayan Suartina<sup>(1)</sup>**

**Ni Nyoman Adityarini Abiyoga Vena Swara<sup>(2)</sup>**

**Ni Luh Sri Astiti<sup>(3)</sup>**

<sup>(1)(2)(3)</sup> Fakultas Ekonomi Universitas Hindu Indonesia, Bali  
email:wynsuartina@gmail.com

***ABSTRACT***

*This study aims to determine the effect of Total Quality Management (TQM) on employee productive behavior and company performance at PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. This study uses a quantitative method with a sample of 104 employees. Data was collected by observation, interviews, documentation, literature, and questionnaires. The analysis technique used descriptive analysis, path analysis (analysis path), and sobell test. The results of the total quality management (TQM) research have a positive and significant effect on employee productive behaviour at PT. Tomorrow's Antiques with coefficient of 0.986 and a sig value of 0.00 <0.05; employee productive behavior has a positive and significant effect on company performance at PT. Tomorrow's Antiques with coefficient of 0.606 and a sig value of 0.00 <0.05; total quality management (TQM) has a positive and significant effect on company performance at PT. Tomorrow's Antiques with coefficient of 0.396 and a sig value of 0.00 <0.05, and employee productive behaviour can mediate the effect of total quality management (TQM) on company performance at PT. Tomorrow's Antiques with Z value (17,311) > Z table (1,96).*

*Keywords: TQM, employee productive behavior, company performance*

**PENDAHULUAN**

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang dijalankan oleh orang-orang yang berada di dalamnya untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Untuk mencapai

tujuan perusahaan diperlukannya sebuah manajemen yang mampu memberikan perbaikan-perbaikan yang ke arah kemajuan perusahaan melalui peningkatan kualitasnya. Dimana setiap pemborosan akan diminimalkan bahkan dihilangkan dengan tujuan untuk meminimalisir biaya produksi per unitnya sehingga perusahaan dapat mempertahankan harga yang bersaing dalam pangsa pasar dengan mendapat keuntungan secara bersamaan dalam kurun waktu yang cukup lama (Mildawati, 2016). Kualitas produk dituntut dari penggunaan sistem manajemen yang baik dimana sistem manajemen ini dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan juga mengukur kinerja karyawannya. Perhatian perusahaan tidak terbatas pada mutu produk yang dihasilkan, tetapi juga pada aspek proses, sumber daya manusia (SDM) dan lingkungan. Maka pentingnya pengukuran perilaku produktifitas karyawan perusahaan dengan memasukkan elemen peningkatan mutu yang juga berbasis dalam meningkatkan sumber daya manusia.

Kinerja perusahaan dalam menghasilkan kualitas produk dan jasa pada era globalisasi dewasa ini ditunjukkan dengan perbaikan secara berkesinambungan baik itu terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan (Mononimbar, 2013). Perbaikan menyeluruh secara berkesinambungan tersebut dilakukan dengan pendekatan *Total Quality Management* (TQM). Melalui pendekatan TQM dapat mengidentifikasi apa saja bagian – bagian perusahaan yang harus diperbaiki dan mana yang harus diganti (Nasution, 2005:22). Melalui TQM yang dikelola dengan baik, dapat mempengaruhi perilaku produktif karyawan itu sendiri. Karyawan akan

menjadi lebih termotivasi dengan apa yang dikerjakan sebab pekerjaan atau tugas yang diberikan jelas tujuannya sehingga kinerja produktif karyawan pada akhirnya tentu akan menghasilkan kinerja perusahaan yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut (Alhudri dan Heriyanto, 2015)

Salah satunya perusahaan yang menerapkan TQM adalah PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. PT. Tomorrow's Antiques Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di industri garmen yang memproduksi busana pria dan wanita khusus untuk konsumen atau wisatawan luar negeri. PT. Tomorrow's Antiques Indonesia sendiri memiliki toko atau *artshoop* yang dibangun di beberapa daerah destinasi pariwisata di Bali, seperti Ubud, Seminyak, Jimbaran dan Kuta. Kantor pusat perusahaan PT. Tomorrow's Antiques Indonesia sendiri berlokasi di Jalan Pengubengan Kauh No 1X, Kerobokan Kelod, Kuta Utara, Bali.

Perbaikan secara terus-menerus selama ini telah konsisten dilakukan oleh PT. Tomorrow's Antiques Indonesia, salah satunya dengan rapat rutin setiap tiga bulan sekali dengan melibatkan setiap kepala departemen perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan memantau produktifitas karyawannya. Pemberdayaan karyawan juga telah dilakukan termasuk juga melakukan pengecekan alat produksi produk setiap sebulan sekali agar produksi tidak mengalami hambatan serta dapat diproduksi tepat waktu. Sehingga nantinya produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan oleh konsumen. PT. Tomorrow's Antiques Indonesia menargetkan agar kecacatan produk tidak lebih dari 5% dari total produksi,

sehingga perbaikan terus menerus diperlukan untuk mencapai hal tersebut. Perusahaan mengupayakan agar setiap barang produksi yang akan dikirim baik pengiriman luar negeri dan dalam negeri di *check* dengan hati – hati agar meminimalisir barang produksi yang rusak dan membatasi jumlah sumber kesalahan yang bertujuan melindungi kinerja produksi.

Sejumlah penelitian telah dilakukan terkait dengan pengaruh penerapan TQM terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Alhudri dan Heriyanto (2015) menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Ranting Bangkinang dimana ditunjukkan dari pencapaian kinerja yang baik setelah diterapkannya TQM tersebut. Penelitian oleh Rahmiawati (2010) menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh terhadap daya saing, kepuasan konsumen, dan kinerja bisnis. Namun penelitian lainnya oleh Chairany dan Lestari (2011) menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, namun perilaku produktif karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (studi pada perusahaan manufaktur dan jasa di Makasar).

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan maka peneliti perlu melakukan penelitian terkait pengaruh perilaku produktif karyawan dan TQM terhadap kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap perilaku produktif karyawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia, (2) untuk mengetahui pengaruh perilaku produktif karyawan terhadap kinerja perusahaan

pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia, (3) untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia, (4) untuk mengetahui pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan melalui perilaku produktif karyawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia. Terdapat sejumlah kajian teoritik yang digunakan yang relevan dengan variabel yang dibahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecapakan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Hasibuan, 2008). Hasil kerja yang dimaksud adalah hasil pekerjaan seorang individu atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawan dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor interen atau ekstern (Tika, 2014:121). Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (Sedarmayanti, 2011 : 260). Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyikapi jika terjadi kemandekan perbaikan yang akan dilakukan. Tika (2014:130) menyebutkan terdapat tiga indikator pengukuran kinerja perusahaan, yaitu (1) efisiensi, perbandingan antara keluaran dan masukan; (2) kepuasan, sebagai kriteria efektifitas kinerja perusahaan yang mengacu kepada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya; dan (3)

keadaptasian, sebagai kriteria efektifitas kinerja perusahaan mengacu pada tanggapan organisasi terhadap perubahan eksternal dan internal perusahaan.

Perilaku produktif adalah seseorang yang memberikan kontribusi kepada lingkungannya, dia imajinatif, dan inovatif, bertanggung jawab dan responsif dalam berhubungan dengan orang lain (Alma, 2009). Perilaku produktif karyawan dalam analisis manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan banyak faktor baik itu sikap kerja, tingkat keterampilan, hubungan antar tenaga kerja, dan pimpinan organisasi, manajemen produktifitas, efisiensi tenaga kerja, serta kewiraswastaan (Maghviroh dan Afriyanto, 2011).

Ciri-ciri individu yang produktif menurut Molly (2011) secara umum terdapat ciri-ciri individu yang produktif yaitu: (a) cerdas dan dapat belajar dengan cepat; (b) kompeten secara profesional/teknis selalu memperdalam pengetahuan dalam bidangnya; (c) kreatif, inovatif, memperlihatkan kecerdikan dan keanekaragaman; (d) memahami pekerjaan; (e) menggunakan logika, mengorganisasikan pekerjaan dengan efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; (f) selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; (g) dianggap bernilai oleh atasannya; (h) memiliki catatan prestasi yang berhasil; dan (i) selalu meningkatkan diri.

*Total Quality Management* (TQM) adalah pendekatan praktis, tetapi strategis dalam menjalankan roda organisasi yang menfokuskan diri pada kebutuhan klien atau pelanggan. (Sallis, 2015). *Total Quality Management* (TQM) yaitu suatu cara meningkatkan kinerja secara terus-menerus (*Continously Performance Improvement*)

pada setiap level operasi atau proses dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gasperz, 2011:9). Dimensi dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)*, mencakup (Tjiptono dan Diana, 2003): (1) fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, (2) pendekatan ilmiah, (3) komitmen jangka panjang, (4) kerjasama tim (*team work*), (5) perbaikan berkesinambungan, (6) pendidikan dan pelatihan, (7) kebebasan terkendali, (8) kesatuan tujuan, (9) adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan

Berdasarkan kajian teoritik dan penelitian sebelumnya yang dijadikan bahan referensi dalam penelitian ini, dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Diduga TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia.

H<sub>2</sub>: Diduga perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia.

H<sub>3</sub>: Diduga TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia.

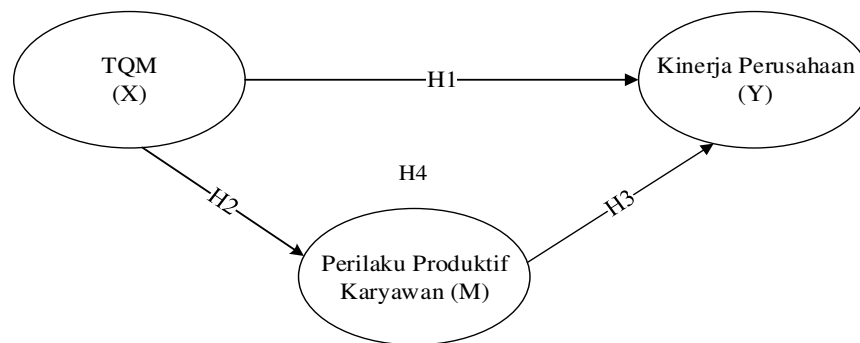
H<sub>4</sub>: Diduga perilaku produktif karyawan berperan memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya referensi ilmu manajemen utamanya berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan manajemen

operasional. Selain memberikan masukan maupun dasar pertimbangan bagi pemimpin dalam menentukan kebijakan yang berhubungan dengan TQM yang berkaitan dengan usaha meningkatkan kinerja perusahaan melalui perilaku produktif karyawan.

## METODE PENELITIAN

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Tomorrow's Antiques Indonesia yang berjumlah 104 orang. Sampel penelitian menggunakan teknik sampel jenuh, dimana seluruh populasi dalam penelitian ini dijadikan sebagai sampel penelitian. Sampel penelitian tersebar dalam enam divisi yang ada di PT. Tomorrow's Antiques Indonesia.

Data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data tersebut dikumpulkan dengan wawancara langsung melalui kuesioner yang didesain untuk memperoleh data TQM, perilaku produktif karyawan, dan kinerja perusahaan. Disamping itu, dipergunakan pula sejumlah data sekunder yang dikumpulkan melalui



hasil observasi, studi dokumentasi, dan kepustakaan untuk memperkaya hasil analisis dalam penelitian ini. Data penelitian dikumpulkan dengan instrumen berupa kuesioner yang disebarakan secara langsung kepada responden. Skala yang digunakan pada penelitian ini yaitu skala *Likert* 5 poin. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif, jalur (*Path Analysis*) untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian serta Uji Sobell untuk mengetahui peran mediasi variabel perilaku produktif karyawan pada pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan. Data diolah dengan menggunakan program komputer *Package for Social Science (SPSS) 22*.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini digambarkan melalui jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Berikut data karakteristik responden penelitian ini.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian**

Karakteristik		Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	12	11,5
	Perempuan	92	88,5
<b>Total</b>		<b>104</b>	<b>100</b>
Umur	23-28	34	32,7
	29-34	52	50,0
	35-40	13	12,5
	41-46	5	4,8
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
Pendidikan	SMA/SMK	54	51,9
	D3	41	39,4
	Sarjana	9	8,7

	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>
	3-6 Th	53	51,0
	>6-9 Th	29	27,9
<b>Lama Kerja</b>	>9-12 Th	18	17,3
	>12 Th	4	3,8
	<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Sumber: data diolah, 2018

### Deskripsi Jawaban Responden Penelitian

Berdasarkan tabulasi data kuesioner yang telah dikumpulkan berikut analisis deskriptif berkaitan dengan TQM, kinerja produktif karyawan, dan kinerja perusahaan.

**Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Kinerja Perusahaan**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Rata-Rata
		5	4	3	2	1			
1.	Perusahaan selalu berupaya untuk penghematan penggunaan bahan baku produksi.	10	78	14	0	0	104	404	3,88
2.	Perusahaan selalu berupaya memenuhi kebutuhan karyawannya.	22	59	32	0	0	104	474	3,93
3.	Perusahaan selalu berupaya beradaptasi dengan perubahan ekonomi global dalam persaingan.	25	45	34	0	0	104	407	3,91
4.	Perusahaan selalu berupaya beradaptasi dengan memenuhi keinginan pelanggan.	19	59	26	0	0	104	409	4,56
5.	Perusahaan selalu berupaya beradaptasi dengan meningkatkan kualitas produk.	16	62	26	0	0	104	406	3,90
<b>Rata – Rata</b>								<b>420</b>	<b>4,04</b>

Sumber: data diolah, 2018

Responden penelitian memberikan penilaian yang baik pada keseluruhan indikator variabel kinerja perusahaan. Dimana penilaian tertinggi diberikan pada

pernyataan “perusahaan selalu berupaya beradaptasi dengan memenuhi keinginan pelanggan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. Tomorrow’s Antiques Indonesia senantiasa menjaga komitmen untuk memfokuskan diri pada pemenuhan kebutuhan pelanggan.

**Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel Perilaku Produktif**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Rata-Rata
		5	4	3	2	1			
1.	Saya diberikan kesempatan untuk mengajukan ide/gagasan yang bermanfaat bagi perusahaan.	17	50	37	0	0	104	396	3,81
2.	Saya sudah melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan teknis yang berlaku di perusahaan.	15	68	21	0	0	104	410	3,94
3.	Saya selalu mengikuti peraturan perusahaan yang telah berlaku di perusahaan.	22	59	23	0	0	104	415	3,99
4.	Saya diberikan dorongan oleh pihak perusahaan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan.	18	59	27	0	0	104	407	3,91
<b>Rata - Rata Skor</b>								<b>407</b>	<b>3,91</b>

Sumber: data diolah, 2018

Responden penelitian memberikan penilaian yang baik pada keseluruhan indikator variabel kinerja produktif karyawan. Dimana penilaian tertinggi diberikan pada pernyataan “saya selalu mengikuti peraturan yang berlaku diperusahaan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PT. Tomorrow’s Antiques Indonesia memiliki komitmen untuk menjalankan seluruh Standar Operating Procedure (SOP) yang ditetapkan oleh perusahaan dengan tujuan memastikan bahwa proses produksi dan operasional perusahaan berjalan dengan lancar sehingga target yang dicapai dapat direalisasikan dengan baik oleh perusahaan.

**Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden pada Variabel TQM**

No.	Pernyataan	Jawaban Responden					Jumlah Responden	Skor	Rata-Rata
		5	4	3	2	1			
1	Perusahaan selalu meningkatkan kualitas hasil produksi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.	18	57	29	0	0	104	405	3,89
2	Setiap pengiriman produk sesuai dengan harapan dari pelanggan.	24	50	30	0	0	104	456	3,93
3	Perusahaan selalu meningkatkan kualitas hasil produknya.	19	59	26	0	0	104	409	4,38
4	Manajer melakukan rapat departemen dengan karyawan untuk membahas evaluasi kerja.	17	60	27	0	0	104	406	3,90
5	Manajer melakukan rapat departemen dengan karyawan untuk membahas solusi untuk masalah yang dihadapi departemen.	15	68	21	0	0	104	410	3,94
6	Manajer selalu memonitoring kinerja karyawannya.	22	59	23	0	0	104	415	3,99
7	Manajer selalu memberikan sanksi terhadap karyawan yang memiliki kinerja buruk.	18	59	27	0	0	104	407	3,91
8	Karyawan di perusahaan ikut dilibatkan dalam setiap perbaikan sistem manajemen mutu/ kualitas perusahaan.	21	53	30	0	0	104	407	3,91
9	Manajer telah menjalin komunikasi yang baik dengan bawahannya.	21	51	32	0	0	104	405	3,89
<b>Rata – Rata Skor</b>								<b>413,33</b>	<b>3,97</b>

Sumber: data diolah, 2018

Responden penelitian memberikan penilaian yang baik pada keseluruhan indikator variabel TQM. Dimana penilaian tertinggi diberikan pada pernyataan “perusahaan selalu meningkatkan kualitas hasil produksinya”. Hal tersebut menunjukkan bahwa manajemen PT. Tomorrow’s Antiques Indonesia secara keseluruhan dari manajemen level puncak sampai manajemen level bawah senantiasa

menitikberatkan pada kualitas hasil produksinya. Dimana implementasi TQM ini sejalan dengan kinerja perusahaan yang selalu berusaha memenuhi harapan pelanggan.

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada keseluruhan variabel dalam penelitian ini, adapun hasil pengujian tersebut sebagai berikut:

**Tabel 5. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Keterangan	Koefisien Korelasi	Keterangan
<b>Kinerja Perusahaan</b>	Y1	0,767	Valid	0,908	Reliabel
	Y2	0,903	Valid		
	Y3	0,872	Valid		
	Y4	0,876	Valid		
	Y5	0,868	Valid		
<b>Perilaku Produktif Karyawan</b>	M.1	0,899	Valid	0,854	Reliabel
	M.2	0,662	Valid		
	M.3	0,867	Valid		
	M.4	0,895	Valid		
<b>Total Quality Management</b>	X.1	0,798	Valid	0,960	Reliabel
	X.2	0,913	Valid		
	X.3	0,890	Valid		
	X.4	0,882	Valid		
	X.5	0,669	Valid		
	X.6	0,830	Valid		
	X.7	0,898	Valid		
	X.8	0,952	Valid		
	X.9	0,970	Valid		

Sumber: data diolah, 2018

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka dapat diketahui besarnya pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel. Perhitungan pengaruh antar variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 6. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung Dan Pengaruh Total**

Variabel			Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Perilaku Produktif Karyawan	Pengaruh Total
TQM	→	Kinerja perusahaan	0,396	0,597	0,993
TQM	→	Perilaku Produktif Karyawan	0,986	-	0,986
Perilaku Produktif Karyawan	→	Kinerja perusahaan	0,606	-	0,606

Sumber : data diolah, 2018

Hasil penelitian menunjukkan variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan, hal tersebut ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,986 dan nilai sig sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, dengan kata lain TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan. Hasil penelitian memiliki makna bahwa semakin baik penerapan TQM pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia baik melalui komitmen untuk fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, melakukan rapat bulanan dengan karyawan, karyawan ikut serta dalam perbaikan berkesimbangan dan manajer telah menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku produktif karyawan.

TQM membantu perusahaan untuk menjaga komitmen dalam memfokuskan diri pada kebutuhan klien atau pelanggan. Perilaku produktif karyawan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan oleh pihak perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perilaku produktif karyawan PT. Tomorrow's Antiques Indonesia dapat dikatakan sebagai perilaku produktif jika karyawan tersebut sudah memberikan

sebuah kontribusi berupa mengajukan ide/ gagasan untuk memajukan perusahaan, perusahaan memberikan dorongan dalam mengerjakan tugasnya dan karyawan telah mengerjakan tugas sesuai teknis, serta memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini bersesuaian dengan penelitian Roy Hidayat Noor dan Fuad Achamad (2016), Julia Putiama, dkk (2013), Muzran Munizu (2010), Titik Mildawati (2016), Mar'ah Dwi dan Noor Naili (2016), yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan variabel perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,606 dan nilai sig sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima, dengan kata lain perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian memiliki makna bahwa semakin tinggi perilaku produktif karyawan maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan.

Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antar hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (tenaga kerja, sumber daya, modal, energi, dan lain – lain) yang dipakai untuk menghasilkan barang. Perusahaan PT. Tomorrow's Antiques Indonesia berupaya mencapai efisiensi dalam penggunaan bahan baku, memenuhi kebutuhan pelanggan, dan mampu beradaptasi dengan perubahan ekonomi global, dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang baik akan

menunjukkan kelangsungan perusahaan dalam jangka yang panjang. Hasil penelitian ini bersesuaian dengan penelitian Julia Putriama, dkk (2016), Nurul dan Wahyuni (2011) memaparkan perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan variabel TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal tersebut ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,396 dan nilai sig sebesar  $0,00 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima, dengan kata lain TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian memiliki makna bahwa semakin baik TQM dalam fokus pada pelanggan, maka semakin tinggi kinerja perusahaan.

TQM adalah pendekatan praktis, tetapi strategis dalam menjalankan roda organisasi yang menfokuskan diri pada kebutuhan klien atau pelanggan. Kinerja perusahaan adalah hasil dari fungsi – fungsi manajemen perusahaan dalam mewujudkan visi misi perusahaan. Implementasi penerapan TQM pada manajemen PT. Tomorrow's Antiques Indonesia ditunjukkan dengan efisiensi penggunaan bahan baku, memenuhi kebutuhan karyawan berupa gaji dan bonus lembur, perusahaan mampu beradaptasi dengan segala perubahan ekonomi global maka akan menunjukkan kinerja perusahaan yang baik dan menentukan kelangsungan perusahaan tersebut dalam persaingan dunia ekonomi. Hasil penelitian ini bersesuaian dengan dengan penelitian Chairany dan Lestari (2011), Julia Putriama, dkk (2013), Yenni Carolina



(2012), yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan Nilai Z hitung (17,311) > Z tabel (1,96) sehingga  $H_4$  diterima bahwa perilaku produktif karyawan dapat memediasi hubungan antara TQM dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin baik implementasi TQM maka akan mendorong peningkatan pada perilaku produktif karyawan, dan melalui peningkatan perilaku produktif karyawan tersebut, maka akan meningkat pula kinerja perusahaan secara keseluruhan. PT. Tomorrow's Antiques Indonesia melalui komitmen dan konsistensi pada penerapan TQM pada seluruh aspek manajemen perusahaan tersebut, berupaya menjaga standar kualitas produk yang diserahkan kepada pelanggan. Melalui kedisiplinan pada perbaikan kualitas secara terus menerus, hal ini mendorong peningkatan perilaku produktif karyawan. Dimana karyawan di dalam perusahaan memiliki keterlibatan tinggi dalam pencapaian target kinerja perusahaan secara keseluruhan, sehingga semakin baik perilaku produktif karyawan maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku produktif karyawan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia dengan koefisien jalur sebesar 0,986 dan nilai sig sebesar  $0,00 < 0,05$ .

2. Perilaku produktif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia dengan koefisien jalur sebesar 0,606 dan nilai sig sebesar  $0,00 < 0,05$ .
3. TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia dengan koefisien jalur sebesar 0,396 dan nilai sig sebesar  $0,00 < 0,05$ .
4. Perilaku produktif karyawan memediasi pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan pada PT. Tomorrow's Antiques Indonesia dengan nilai Z hitung  $(17,311) > Z$  tabel  $(1,96)$ .

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disarankan beberapa hal yang dapat menjadi bahan masukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yaitu sebagai berikut :

1. Hendaknya pihak manajemen PT. Tomorrow's Antiques Indonesia dapat mempertahankan dan mengimplementasikan TQM dengan melibatkan seluruh aspek dalam manajemen perusahaan. Penekanan pada perbaikan terus menerus untuk mengurangi produk cacat, penetapan standar kualitas, inspeksi atau pengujian pada kualitas produk termasuk pemberdayaan karyawan dengan melibatkan karyawan pada setiap keputusan strategis yang berkaitan dengan produk dan pelayanan pelanggan.
2. Hendaknya perusahaan berupaya meningkatkan perilaku produktif karyawan, karena melalui perilaku produktif tersebut maka implementasi TQM di

perusahaan akan memberikan hasil yang tinggi pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Motivasi pada setiap kegiatan supervisi dan pengawasan dari manajer kepada karyawannya harus senantiasa dilakukan, termasuk menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka akan mendorong peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam seluruh kegiatan produksi dan operasional perusahaan.

3. Pada penelitian selanjutnya dapat dikembangkan beberapa variabel lain yang berperan mempengaruhi perilaku produktif karyawan termasuk juga mengaitkan implementasi TQM pada aspek manajemen pemasaran dan keuangan, sehingga kinerja perusahaan dapat dilihat dengan lebih menyeluruh.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Alhubri, Said dan Heriyanto, Meyzi (2015). Pengaruh Penerapan Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Ranting Bankinang. *Jurnal FISIP Universitas Riau*. Vol. 2 (2)
- Chairany dan Lestari. 2011. Pengaruh TQM terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kepemimpinan serta Perilaku Produktif Karyawan. *Skripsi*. Universitas Hasanuddin Makassar.
- Widodo, Eko, M.M., dan Suparno, Prof., Dr. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia* (edisi 2). Yogyakarta: BPFE.
- Riduwan, Drs., MBA 2017. *Skala Pengukuran Variabel – Variabel Penelitian*. Bandung :Alfabeta.
- Munizu, Musran. 2010. Praktik *Time Quality Management* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom. Tbk Cabang Makasar). *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*. Vol. 12 (2).
- Mononimbar, Chrisye, N. 2013. *Total Quality Management (TQM) Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen pada PT. Taspem Manado*. *Jurnal EMBA*, Vol 1(3)

- Nasution M. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Noor, Roy Hidayat dan Achmadi, Fuad. (2016). Pengaruh *Time Quality Management* (TQM) Terhadap Kecelakaan Nol (Zero Accident) Melalui Kepemimpinan dan Perilaku Produktif Karyawan Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PT Varia Usaha Beton Jawa Timur). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXV*. ISBN: 978-602-70604-4-9.
- Pabundu Tika, M.M., Drs. H. Moh., 2014. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Purba, Maria Soraya dan F. Hutami, RR. Rieka. 2015. Pengaruh *Time Quality Management* (TQM) Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Kepemimpinan dan Budaya Kualitas Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal EMB*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika Universitas Telkom.
- Putriama, Juliani dkk. 2013. Pengaruh Penerapan *Time Quality Management* (TQM) Melalui Produktivitas Karyawan Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Metode *Structural Equation Modeling*. *Jurnal Teknik Industri*. Vol. 1 (3). ISSN 2302-495X.
- Render, Barry dan Haizer, Jay. 2005. *Operations Management*. Edisi 7. Jakarta : Salemba Empat.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia Dan Produktifitas Kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2011. *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Keberhasilan*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Sri Cempaka, Ni Made. 2009. Pengaruh Penerapan Manajemen Mutu Total Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Di PT. Lima JARI Interbuana Cargo. *Skripsi*. Universitas Hindu Indonesia.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.