

## **IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

**Samsir**

Fakultas Ekonomi Universitas Riau

### **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan Total Quality Management (TQM) terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sebanyak 147 orang karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan SPSS (Services For Product and Statistic Solution)*

*Berdasarkan hasil penelitian diketahui secara simultan penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara parsial penghargaan dan pengakuan dan budaya organisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sedangkan kerjasama tim tidak berpengaruh secara signifikan. Penelitian ini juga diperoleh bahwa ketiga variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat serta adanya hubungan yang sempurna sebesar 31,5%.*

*Kata Kunci : Penghargaan dan pengakuan, Kerjasama Tim, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Karyawan.*

## I. PENDAHULUAN

Dalam era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh pada kualitas yang akan memberikan dampak positif kepada bisnis melalui dua cara, yaitu dampak terhadap biaya produksi dan dampak terhadap pendapatan (Gaspersz, 2005). Suatu produk yang berkualitas tidak hanya merupakan produk dengan *performance* yang baik tetapi juga harus memenuhi kriteria kepuasan konsumen (Ciptani, 1999). Hal ini merupakan faktor sangat penting bagi perusahaan terutama dalam persaingan bisnis yang begitu ketat. Hendayana (2006) ketatnya persaingan bisnis dan munculnya berbagai persoalan terkait penurunan produktifitas dan kualitas produk pada akhirnya membawa solusi dengan memberikan perhatian pada faktor manusia. Bagaimana mengarahkan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mencapai kepuasan yang lebih besar, memperoleh motivasi yang lebih tinggi dan lebih produktif ? Kuncinya terletak dalam partisipasi karyawan pada semua tingkatan dalam organisasi dalam proses pengambilan keputusan.

*Total Quality Management* (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimalkan daya saing organisasi melalui fokus pada konsumen, perbaikan proses atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi, dan keterlibatan total (Putri, 2009). Pendekatan TQM yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi, menciptakan kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitasnya, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu setiap departemen organisasi harus memberikan kontribusi terhadap pencapaian standar mutu organisasi secara menyeluruh. *Total Quality Management* berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan, karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap proses perbaikan yang berkesinambungan tersebut, maka karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi, dan menunjukkan kinerja organisasi yang baik. Ketika kinerja sumber daya manusia disuatu perusahaan baik, maka pada akhirnya menimbulkan kepuasan pelanggan, yang mana menjadi tujuan utama *Total Quality Management*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ooi. *et. al* (2005) pada *Outsourced Semiconductor Assembly and Test* di Malaysia, terdapat hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel-variabel yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepercayaan organisasi, fokus pada pelanggan, imbalan dan penghargaan, kerjasama tim dan budaya organisasi. Begitu juga penelitian Wiele (dalam penelitian Ooi. *et. al.*, 2005) yang meneliti kerjasama, informasi, gaji, kepemimpinan, kondisi kerja, dan penetapan tujuan memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Jain (2010), hasil penelitian menunjukkan bahwa tim kerja & kerjasama, organisasi budaya berhubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Hal ini juga menemukan bahwa, di mana kerja sama tim dianggap sebagai TQM dominan praktek, peningkatan tingkat kepuasan kerja yang signifikan. **Sukwadi (2010)**, hasil dalam penelitian bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. **Andrianto dan Toto Raharjo, (2010)** hasil penelitian diketahui bahwa TQM yang terdiri dari penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Ariyanti (2002) analisis faktor-faktor dalam penerapan *Total Quality Management (TQM)* dan hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan bahwa manajemen perusahaan telah mampu menjelaskan visi dari kualitas secara total, didukung dengan keterlibatan karyawan dan adanya proses pembelajaran sehingga mendukung manajemen proses. Dengan diperhatikannya kualitas kondisi kerja perusahaan, maka karyawan akan merasa kebutuhannya terpenuhi sehingga tercapai kepuasan diantara seluruh anggota perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Iskandar (2010) bahwa TQM tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. TQM juga tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara parsial. Kinerja manajerial tidak dapat dijelaskan oleh fokus pada pelanggan, obsesi terhadap kualitas, kerjasama tim, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, dan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru suatu BUMN telah lama mengimplementasikan TQM, seperti restrukturisasi organisasi, *reenjiner*ing proses bisnis & SOP, pedoman etika bisnis & etika kerja. Perusahaan juga memperoleh sertifikat ISO 9001: 2008 dan mendapatkan Sertifikat ISO 14000:2004 untuk Sistem Manajemen Lingkungan. Sedangkan berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan diperoleh keterangan bahwa karyawan kurang merasa puas dengan penghargaan dan pengakuan dari perusahaan, karyawan menginginkan kerjasama tim yang lebih kompak dan solid serta kurangnya sosialisasi mengenai budaya organisasi sehingga karyawan kurang memahami akan pentingnya budaya organisasi.

Berdasarkan observasi di lapangan, dari kelima variabel penelitian pendahuluan tersebut yang paling cocok dilakukan dipenelitian ini adalah imbalan, kerjasama tim dan budaya organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti masih terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian tentang pengaruh TQM terhadap kepuasan kerja karyawan serta didukung oleh fenomena bisnis di atas, maka ingin menguji pengaruh penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penerapan *Total Quality Management* terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru baik secara simultan maupun secara parsial.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Total Quality Management

*Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan manajemen yang berkembang dari Amerika Serikat, dipelopori oleh pakar kualitas: Deming, Juran, dan Crosby dari tahun 1950 dan lebih populer sejak tahun 1980-an, diimplementasikan secara luas untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Ada beberapa definisi TQM dikemukakan para ahli di antaranya. Menurut Hashmi (2004), TQM adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisasi (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen, dsb.), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi. Crosby berpendapat TQM adalah

strategi dan integrasi sistem manajemen untuk meningkatkan kepuasan konsumen, mengutamakan keterlibatan seluruh manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kuantitatif (Bhat dan Cozzolino, 1993). Dale (2003) mendefinisikan TQM adalah kerja sama yang saling menguntungkan dari semua orang dalam organisasi dan dikaitkan dengan proses bisnis untuk menghasilkan nilai produk dan pelayanan yang melampaui kebutuhan dan harapan konsumen. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa TQM merupakan pendekatan manajemen sistematis yang berorientasi pada organisasi, pelanggan, dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah, guna menciptakan peningkatan secara signifikan dalam kualitas, produktivitas, dan kinerja lain dalam perusahaan.

## **B. Prinsip-prinsip Utama Total Quality Management**

Berikut adalah 3 prinsip *Total Quality Management* (Vibizmanagement : 2009), yaitu: 1). Fokus pada Pelanggan, 2). Perbaikan Proses, dan 3). Keterlibatan Total. Sedangkan menurut Hensler dan Brunell (dalam Tjiptono (2003), ada empat prinsip utama dalam TQM yaitu; kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan perbaikan berkesinambungan. Menurut Vincent Gaspersz dalam bukunya *Total Quality Management* (2001) pada dasarnya konsumen atau pelanggan dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu: a). konsumen Internal (*internal costumer*), b). konsumen antara (*intermediate costumer*), dan c). konsumen eksternal (*external costumer*)

*Total Quality Management* pada dasarnya bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa dimana mutu dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen. Seperti yang dijelaskan Tjiptono dalam bukunya yang berjudul "*Total Quality Management*" (2003) bahwa dasar pemikiran perlunya TQM sangatlah sederhana, yakni cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah menghasilkan kualitas terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan *Total Quality Management*.

Penerapan TQM yang efektif membawa pengaruh yang positif yang akhirnya akan memberikan manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Hessel yang dikutip oleh Nasution (2002) beberapa manfaat penerapan *Total Quality Management* bagi organisasi antara lain: a). proses desain produk menjadi lebih efektif, yang akan berpengaruh pada kinerja kualitas, yaitu keandalan produk, *product features*, dan *serviceability*, b). penyimpangan yang dapat dihindari pada proses produksi mengakibatkan produk yang dihasilkan sesuai dengan standar, meniadakan pengerjaan ulang, mengurangi waktu kerja, mengurangi kerja mesin, dan menghemat penggunaan material, c). hubungan jangka panjang dengan pelanggan akan berpengaruh positif bagi kinerja organisasi, antara lain dapat merespons kebutuhan pelanggan dengan lebih cepat, serta mengantisipasi perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan, dan d). sikap pekerja yang baik akan menimbulkan partisipasi dan komitmen pekerja pada kualitas, rasa bangga bekerja sehingga akan bekerja secara optimal, perasaan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja organisasi. Lakhal *et al.* (2006) mengelompokkan 10 implementasi manajemen kualitas yang terdiri dari: (1) *Top management commitment dan support*, (2) *organization for quality*, (3) *employee training*, (4) *employee participation*, (5) *supplier quality management*, (6) *customer focus*, (7) *continuous support*, (8) *improvement of quality sistem*, (9) *information dan analysis*, dan (10) *statistical quality techniques use*.

### C. Varibel –Variabel Penelitian

#### 1. Penghargaan dan Pengakuan

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) program pengakuan yang baik harus memenuhi kriteria sebagai berikut: a). konsisten, yaitu diberikan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu, b). memerlukan biaya, c). sering dilakukan, d). orang yang memberikan pengakuan menggunakan ketrampilan interpersonal untuk memberikan informasi mengenai pencapaian prestasi, e). pengakuan yang berasal dari rekan sejawat, f). *public display*, g). pengakuan harus didasarkan pada kepercayaan dan penghormatan, h). umpan balik spesifik diberikan untuk menunjukkan bahwa seseorang melakukan sesuatu yang bernilai, i). semakin banyak orang dilibatkan dalam proses seleksi, semakin subjektif pendapat yang diberikan, j). pengakuan dilakukan secara berkala,

semakin pendek jarak antara tindakan dan pengakuan, semakin baik untuk menghindari hilangnya efek pengakuan tersebut, dan k). pengakuan bersifat win-win (setiap orang adalah pemenang).

## 2. Kerjasama Tim

Menurut Tjiptono dan Diana (2001) untuk dapat dianggap sebagai tim maka sekumpulan orang tertentu harus memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) Ada kesepakatan terhadap misi tim, agar suatu kelompok dapat menjadi tim dan supaya tim tersebut dapat bekerja secara efektif, semua anggotanya harus memahami dan menyepakati misinya, 1) semua anggota mentaati peraturan tim yang berlaku, suatu tim harus mempunyai peraturan yang berlaku, sehingga dapat membentuk kerangka usaha pencapaian misi. Suatu kelompok atau group dapat menjadi tim manakala ada kesepakatan terhadap misi dan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku, 3) Ada pembagian tanggung jawab dan wewenang yang ada, keberadaan tim tidak meniadakan struktur dan wewenang. Tim dapat berjalan dengan baik apabila tanggung jawab dan wewenang dibagi dan setiap anggota diperlakukan secara adil, 4) Orang beradaptasi terhadap perubahan, dalam TQM perubahan bukan saja tak terelakkan tapi diperlukan akan tetapi banyak pihak umumnya menolak perubahan. Oleh karena itu setiap anggota tim harus dapat saling membantu dalam beradaptasi terhadap perubahan secara positif.

## 3. Budaya organisasi

Menurut Bounds (dalam Tjiptono dan Diana, 2001) budaya mengandung beberapa aspek pokok sebagai berikut: a) budaya merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman, yang dianut oleh semua anggota kelompok; b). budaya memberika tuntunan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian; c) budaya berisi kebiasaan atau tradisi; d). dalam suatu budaya, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman, dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu; e) budaya mengarahkan perilaku: kebiasaan atau tradisi merupaka perekat yang mempersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma; f) budaya masing-masing organisasi bersifat unik.

#### 4. Kepuasan Kerja

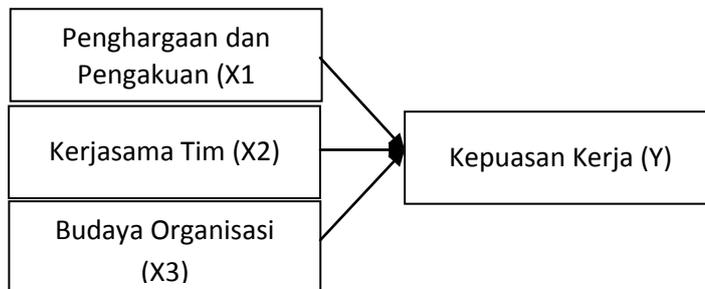
Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan (Hasibuan, 2001). Keadaan yang menyenangkan dapat dicapai jika sifat dan jenis pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan nilai yang dimiliki. Menurut Locke, 1995) kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan rasa senang dan positif yang merupakan hasil penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja dan Robbins (1996) kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.

#### D. Kerangka Pemikiran

Implementasi TQM dalam suatu organisasi saat ini sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Peranan TQM disamping sebagai sebuah sistem manajemen kualitas, juga dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan dalam mencapai kinerja bisnis yang unggul. Oleh karena itu, tinggi rendahnya kinerja karyawan ditentukan oleh berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mengimplementasi TQM. Tjiptono dan Anastasia (2003) bahwa TQM adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi. TQM telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. Prinsip-prinsip TQM telah banyak dijumpai dalam literatur, tetapi dalam praktiknya setiap perusahaan dapat berbeda antara satu dengan yang lain.

Berdasarkan survei literatur tentang TQM, lama elemen TQM yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu kerja sama tim dan kerjasama, budaya organisasi, penghargaan dan pengakuan, karyawan pemberdayaan, komunikasi (Jain, 2010). Sedangkan variabel implementasi TQM dalam penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Keng Boon Ooi, K. B, *at al.*, (2005), yang meneliti hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi OSAT (Outsourced Semiconductor Assembly and Test) di

Malaysia, yang membagi konstruk TQM ke dalam faktor imbalan dan penghargaan, kerjasama tim, dan budaya organisasi.



Gambar. Kerangka Pikir Penelitian

### E. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir penelitian maka hipotesis dalam penelitian ini adalah: semakain baik implementasi TQM maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

## III. METODOLOGI PENELITIAN

### A. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian para karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sebanyak 147 orang karyawan. Ukuran sampel dengan menggunakan rumus dari Slovin (Umar, 2006) sebanyak 60 responden.

### B. Pengumpulan dan Analisis Data

Teknik pengumpulan data menggunakan data primer, kuesioner, observasi, dan wawancara. Analisa data menggunakan regresi linier berganda.

#### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### A. Uji Validitas dan reliabilitas

Validitas mempunyai arti seberapa besar ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Dengan kata lain, suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk digunakan mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian. Uji dilakukan dengan membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Berdasarkan uji instrumen penelitian maka seluruh instrumen adalah valid dan reliabel dimana nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ .

Selain harus valid, instrument juga harus *reliable* (dapat diandalkan). Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur tingkat konsistensi instrumen yang digunakan. Dengan demikian instrumen ini dapat dipakai dengan aman karena dapat bekerja dengan baik pada waktu yang berbeda dari kondisi yang berbeda. Jadi reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Uji reliabel didasarkan nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$ . Bersaraskan uji reliabilitas maka instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data mempunyai tingkat reliabilitas yang tinggi (*cronbach alpha*  $> 0,6$ )

##### B. Uji Asumsi klasik

###### 1. Uji Normalitas

Titik-titik menyebar di dekatar garis diagonal, secara penyebaran data mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

###### 2. Uji Multikolonieritas

Semua variabel independen memiliki nilai tolerance yang tidak kurang dari 0,10 dan nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa data diatas tidak memiliki multikoloniertas (bebas multikoloniertas).

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Distribusi data tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta tersebar diatas dan dibawah angka 0 pada Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

### 4. Uji Autokorelasi

Durbin Watson adalah 2,226 nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan signifikansi 5%, jumlah sampel 60 (n) dan jumlah variabel 3 (k=3), maka di tabel Durbin Watson menunjukkan nilai  $d_{tabel}$  (Durbin Watson) terletak antara  $d_U$  dan  $4 - d_U = 1,6889$ . Dilihat dari  $d_{hitung}$  2,226 lebih besar dari nilai  $d_{tabel}$  sebesar 1,6889. Dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukannya autokorelasi dalam model regresi atau regresi ini baik karena bebas dari autokorelasi.

## C. Regresi Linaer Berganda

Hasil olahan data dengan menggunakan SPSS, maka diperoleh nilai koefisien untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coeff		Standardized Coeff	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Const)	,981	,521		1,885	,065		
X1	,265	,131	,241	2,018	,048	,859	1,164
X2	-,077	,229	-,074	-,338	,737	,258	3,874
X3	,572	,241	,503	2,372	,021	,272	3,679

Sumber : Data Olahan.

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut:

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 0,981 + 0,241X_1 - 0,074X_2 + 0,503X_3$$

Dari hasil perhitungan dan persamaan analisis statistik koefisien regresi linier berganda di atas, maka dapat diartikan: (1) Nilai konstanta ( $\alpha = 0,981$ ) merupakan konstan yang apabila semua nilai variabel bebas = 0, maka nilai variabel terikat (Y) sebesar 0,981, (2) Nilai koefisien penghargaan dan pengakuan ( $X_1$ ) = 0,241, menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja karyawan . Hal ini berarti bahwa jika penghargaan dan pengakuan ditingkatkan, maka akan meningkat kepuasan kerja karyawan sebesar 0,241. (3) Nilai koefisien kerjasama Tim ( $X_2$ )= 0,074, menunjukkan kerjasama tim ( $X_2$ ) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa jika kerjasama tim ditingkatkan, maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,074. (4) Nilai koefisien budaya organisasi ( $X_3$ ) = 0,503, menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa jika budaya organisasi ditingkatkan, maka akan meningkat kepuasan kerja karyawan sebesar 0,503.

### Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,868	3	2,289	8,578	,000 <sup>a</sup>
Residual	14,946	56	0,267		
Total	21,814	59			

Sumber : Data Olahan

Berdasarkan statistik  $F_{hitung}$  sebesar 8,578 >  $F_{tabel}$  sebesar 2,76 dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa implementasi TQM yang terdiri dari penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dapat makna bahwa semakin baik implementasi TQM yang terdiri dari penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim dan budaya organisasi dalam perusahaan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

### Uji Secara Parsial (Uji t) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coeff		Standardized Coeff	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Const)	,981	,521		1,885	,065		
X1	,265	,131	,241	2,018	,048	,859	1,164
X2	-,077	,229	-,074	-,338	,737	,258	3,874
X3	,572	,241	,503	2,372	,021	,272	3,679

Sumber : Data Olahan.

Berdasarkan analisis statistik bahwa penghargaan dan pengakuan memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,018 > t_{tabel}$  sebesar  $2,00030$  dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,048 < 0,05$ , sehingga  $t_{hitung} > t_{table}$ , hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya semakin baik penghargaan dan pengakuan maka semakin meningkatkankepuasan kerja karyawan. Sedangkan kerjasama tim memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $-0,0338 < t_{tabel}$  sebesar  $2,00030$  dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,737 > 0,05$  sehingga  $t_{hitung} < t_{table}$ , hasil ini menunjukkan bahwa kerjasama tim berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan, artinya semakin baik kerjasama tim maka kepuasan kerja karyawan akan menurun. Terjadinya penurunan kepuasan kerja karyawan hal ini terjadi karena tim yang dibentuk oleh perusahaan kurang memahami bahwa keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh karyawan secara individu sehingga muncul sikap ego, kurang menghargai, dan tidak saling mambantu sesama anggota tim. Hal ini akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar  $2,372 > t_{tabel}$  sebesar  $2,00030$  dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,021 < 0,05$ , sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$ . Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. artinya semakin kondusif budaya organisasi maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

**Uji Koefisien Determinasi (R)**

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,561	,315	,278	,51661	2,226

Sumber : Data Olahan.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,315 atau 31,5% berarti implementasi TQM yang terdiri dari penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim dan budaya organisasi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kepuasan karyawan sebesar 31,5%, sedangkan 68,5% dipengaruhi oleh faktor lain.

**V. KESIMPULAN DAN SARAN****A. Kesimpulan**

Berdasarkan pengujian dan analisis data tentang implementasi TQM terhadap kepuasan kerja karyawan dapat disimpulkan:

Semakin baik implementasi Total Quality Management maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang merupakan bagian dari implementasi TQM memberikan dampak yang besar terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan diikuti oleh penghargaan dan pengakuan terhadap karyawan, sedangkan tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

**B. Saran**

*Pertama*, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan perusahaan melalui implementasi TQM perlu didukung kerjasama tim yang solid dengan memberikan pemahaman pada semua karyawan bahwa implementasi TQM akan berhasil bila semua komponen dalam organisasi dapat bekerjasama dengan memberikan penghargaan dan pengakuan baik secara individu terutama terhadap tim kerja (*team work*). *Kedua*, kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti semua karakteristik TQM yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan yang tidak dimasukkan peneliti dalam penelitian ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andrianto, Edo dan Susilo Toto Raharjo, 2009. *Analisis Pengaruh penerapan Total Quality Management Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*, Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.
- Boselie, Paul *et. al.* 2002. Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave, *Managing Service Quality*. Volume 12 . <http://www.emeraldinsight.com/0960-4529.htm>.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Goetsch, L. David., and Stanley B. Davis. 2003. *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Goetsch, D.L dan Davis S., 1994. *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood, Cliffs, N.J: Pentice Hall International, Inc.
- Handoko, H dan Tjiptono, F. 1998. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hasibuan, Melayu SP, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi : Bumi Aksara.
- Hendayana, Rachmat. 2006. Implementasi Gugus Kendali Mutu Dalam Kegiatan Pengkajian. *Balai Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian, Working Paper*
- Iskandar, Bobby. 2010. Pengaruh *Total Quality Management* Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Lakhal, Lassa^ad, Federico Pasin dan Mohamed Limam. 2006. Quality management practices and their impact on performance. *International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 6, 2006 pp.625-646 Emerald Group Publishing Limited*
- Nasution, M.N. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ooi, Keng Boon and Nooh Abu Bakar. 2005. Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24, No. 1. [www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-671X.htm).
- Robbins, Stephen P 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta. Singgih, Santoso. 2000.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. 2001. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tjiptono, Fandy. 2003. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Putri, Rinella. 2009. Mengenal 7 Tools Utama Dalam Quality Control. [http://vibizmanagement.com/column/index/category/quality\\_management/1640/10](http://vibizmanagement.com/column/index/category/quality_management/1640/10)

- Husein Umar, 2002, Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran, Gramedi Pustaka Utama, Jakarta.
- Wahyudi. 2003. Pengaruh Pelaksanaan TQM Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Badan Pelayanan Kesehatan RSUD Dr. Pirngadi Medan, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Jain, Ankur, 2010, Impact of TQM on employees' job satisfaction in Indian software industry, *International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*