

Cita Ekonomika

JURNAL EKONOMI

Peringkat Provinsi Dalam Pengembangan Ekspor (Metode *Regional Export Performance Index / REPI*)
Fahrudin Ramly

Determinant of Economic Growth in Maluku Province, periods 1986-2009 : Error Correction Approach
Yerimias Manuhutu

Pengaruh *Locus of Control* terhadap Penerimaan Perilaku Disfungsional Audit dengan Kinerja Auditor sebagai Variabel Mediasi
Maria Hehanusa

Determinan dan Karakteristik Kemiskinan di Provinsi Maluku
Tedy Christianto Leasiwal

Analisis Sektor Ekonomi Unggulan Kabupaten/Kota di Provinsi Maluku
Jeanee B. Nikijuluw

Anomali Hubungan antara Angkatan Kerja dengan Laju Pertumbuhan Ekonomi
Jefry Gasperz

Tinjauan Makro Keuangan Indonesia, periode 1998-2008
Desry Jonelda Louhenapessy

Pengaruh Kompetensi, Independensi dan Skeptisisme Profesional Auditor Internal Terhadap Kualitas Audit (Survey Persepsi Auditor Inspektorat Kota Ambon)
Ali Amin Kalau

Alternatif Pengendalian Inflasi Melalui Nilai Nilai Kearifan Lokal Maluku
Maryam Sangadji

Pengaruh Bantuan Pemberdayaan Terhadap Pendapatan Masyarakat Pesisir di Kecamatan Seram Barat Kabupaten Seram Bagian Barat
Ventje Jeffry Kuhuparuw

Pengaruh Dimensi Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Perilaku Produktif Karyawan
Zainuddin Latuconsina
John H. K. Wattimena

Analisa Produksi Pala di Kecamatan Banda Kabupaten Maluku Tengah
Sherly Ferdinandus

CE	Vol. VII	No. 2	Halaman 196 - 303	Ambon Desember 2013	ISSN 1978-3612
----	----------	-------	----------------------	------------------------	-------------------

**PENGARUH DIMENSI MANEJEMEN MUTU TERPADU TERHADAP
PERILAKU PRODUKTIF KARYAWAN**

**Zainuddin Latuconsina
Jhon H. K. Wattimena**

Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura
Jln. Ir. M. Putuhena, Kode Pos : 97233 Ambon

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of the dimensions of quality management to conduct productive employee.

This study is a survey research using an instrument that is designed in the form of a list of questions (questionnaire) to obtain primary data from employees at Sarinda Bread and Bread Factory Youth residing in the city of Ambon. Testing hypotheses using Partial Least Squares (PLS).

The results showed that the continuous improvement process does not affect the productive employee behavior. The results also show that focuses on the customer influence the productive employee behavior. As well as integrated involvement also influence the productive employee behavior.

Keywords: total quality management, productive employee behavior

I. PENDAHULUAN

Persaingan usaha yang semakin kompetitif, menuntut pelaku bisnis untuk memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh pada kualitas. Organisasi bisnis (perusahaan) melakukan berbagai usaha atau aktivitas yang dilakukan terus menerus dan terarah pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan bersama-sama. Berbagai usaha dan aktivitas untuk pencapaian tersebut dilaksanakan dengan beberapa pendekatan untuk mencapai hasil yang optimal serta mempunyai nilai lebih atau daya saing dibandingkan perusahaan lainnya.

Pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan bisnis adalah management mutu terpadu dimana dasar pemikirannya terletak pada konsep bahwa cara terbaik untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan bisnis adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Management mutu terpadu sendiri memiliki

beberapa unsur pokok menurut Goetsch dan Davis yang dikutip dalam Kawiana (2009), yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada produktif, pendekatan ilmiah, komitmen jangka panjang, kerja sama tim, perbaikan system secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, kebebasan yang terkendali, kesatuan tujuan, serta adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yaitu dengan mengarahkan karyawan ke arah yang produktif. Perilaku yang mengarah pada peningkatan produktivitas tersebut menurut Dale Tompe (1989) meliputi : (1). Cerdas dan dapat belajar dengan relative cepat, (2). Kompeten secara professional, (3). Kreatif dan inovatif, (4). Memahami pekerjaan, (5). Belajar dengan cerdas menggunakan logika, tidak mudah macet dalam pekerjaan, (6).Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, (7). Dianggap bernilai oleh atasannya, (8). Memiliki catatan prestasi yang baik, dan (9). Selalu meningkatkan diri. Prilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan

Seperti yang dijelaskan diatas, management mutu terpadu berorientasi pada produktif pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi, dalam hal ini karyawan. Sehingga karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan dalam konsep manajemen. Hasil dari proses perbaikan berkesinambungan tersebut adalah kinerja dari karyawan yang bersangkutan. Baik buruknya kinerja karyawan tidak lepas dari persepsi karyawan mengenai proses perbaikan berkesinambungan sesuai dengan pendekatan manajemen mutu terpadu.

Pabrik Roti Sarinda dan Roti Pemuda sebagai pabrik roti terbesar di kota Ambon, dituntut untuk selalu melayani kebutuhan pelanggan dengan menghasilkan produk roti dengan kualitas sebaik mungkin. Tujuan ini dapat tercapai dengan didukung oleh upaya

manajemen dalam perbaikan mutu yang dicapai melalui management mutu terpadu yang dilakukan sebagai suatu proses perbaikan terus menerus ini dilaksanakan seluruh personil didalam perusahaan, terutama yang berhubungan langsung dengan konsumen.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kawiana (2009) lebih banyak menyangkut kaitan antara manajemen mutu terpadu terhadap perilaku produktif karyawan dalam batasan teori. Sedangkan peneliti mencoba menganalisisnya dalam suatu pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis jalur. Untuk itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dimensi manajemen mutu terpadu terhadap perilaku produktif karyawan pada karyawan Pabrik Roti Sarindah dan Roti Pemuda di Kota Ambon.

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Mutu Terpadu

Manajemen mutu terpadu yang dikemukakan para ahli secara general sama, yaitu merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Fandy Tjiptono (2003) dalam Kawiana (2009) mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya”.

Sedangkan menurut Vincent Gazperz (2001) dalam Kawiana (2009) definisi manajemen mutu terpadu sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses,

dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan sumber daya manusia dan modal yang tersedia”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen mutu terpadu 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. Dasar pemikiran diperlukannya manajemen mutu terpadu sangat sederhana, yakni bahwa cara terbaik agar dapat bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses, dan lingkungan. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan manajemen mutu terpadu.

Penerapan manajemen mutu terpadu dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba dan daya saing perusahaan yang bersangkutan, untuk itu diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi.

B. Dimensi Manajemen Mutu Terpadu :

1). Fokus pada Pelanggan

Pelanggan dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk perusahaan.

2). Perbaikan Proses Berkesinambungan

Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan,

3). Keterlibatan Terpadu

Menurut Tenner dan Detoro (1993), *Total involvement* berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan termasuk usahausahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif. Pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *total involvement* merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif.

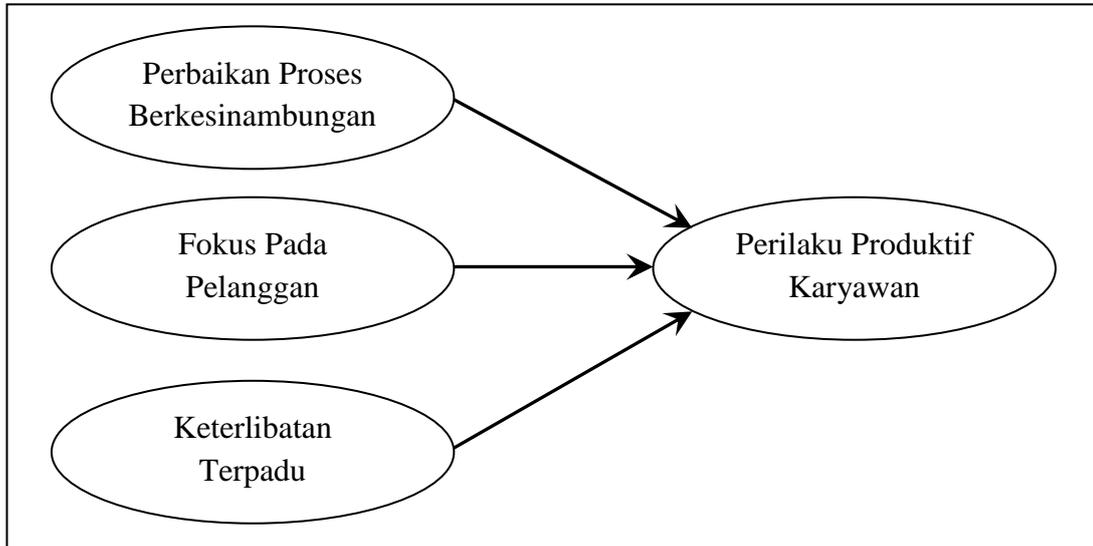
C. Perilaku Produktif

Produktif adalah kemauan untuk menghasilkan sesuatu atau banyak mendatangkan hasil, dengan kata lain produktif dapat diartikan sebagai menghasilkan. Jika kedua definisi digabungkan dengan konteks pekerjaan maka definisi dari perilaku produktif adalah perilaku yang dimunculkan karyawan untuk bisa mendatangkan hasil yang positif bagi perusahaan.

Dale Tompe (1989), melalui penelitiannya berhasil mengidentifikasi ciri-ciri individu yang produktif, yaitu : (1) cerdas dan dapat belajar dengan relative cepat, (2) kompeten secara professional, (3) kreatif dan inovatif, (4) memahami pekerjaan, (5) belajar dengan cerdas menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, (6) selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, (7) dianggap bernilai oleh atasannya, (8) memiliki catatan prestasi yang baik, dan (9) selalu meningkatkan diri.

D. Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Model Penelitian



E. Hipotesis Penelitian

Untuk memfasilitasi pengujian secara empiris hubungan antara manajemen mutu terpadu dan perilaku produktif karyawan. Subsistem pertama dari manajemen mutu terpadu adalah fokus pada pelanggan, subsistem ini menekankan pada perusahaan untuk dapat merumuskan harapan-harapan pelanggan. Harapan pelanggan akan terpenuhi bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan pelanggan yang bersangkutan. Langkah pokok dalam usaha tersebut adalah dengan mengidentifikasi pelanggan, mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan, dan tersedianya mekanisme untuk mendengarkan suara pelanggan.

Dalam upaya menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, maka perusahaan harus bisa memproduksi produk yang bermutu tinggi. Hal ini bisa dilakukan dengan terus berupaya untuk memperbaiki dan menemukan proses kerja secara berkesinambungan, dengan kata lain perbaikan proses berkesinambungan

itu merupakan hasil kerja dari tahapan yang saling berhubungan dalam kegiatan untuk menghasilkan produk bermutu tinggi.

Untuk menghasilkan produk-produk unggulan seperti yang dikemukakan di atas memerlukan suatu prasyarat yang tidak bisa diabaikan yaitu kerjasama (keterlibatan terpadu) di antara semua personil tanpa kecuali di perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Artinya semua yang terkait harus secara bersama-sama untuk terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan pasar. Hipotesa berikut ini disusun dari uraian di atas.

Hipotesis : Terdapat pengaruh dimensi manajemen mutu terpadu (perbaikan proses berkesinambungan, fokus pada pelanggan, keterlibatan terpadu) terhadap perilaku produktif karyawan.

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan suatu penelitian survei dengan menggunakan instrumen yang didesain dalam bentuk daftar pertanyaan (kuesioner) untuk memperoleh data primer dari karyawan pada Pabrik Roti Sarinda yang berada di Kota Ambon.

B. Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Pabrik Roti Sarinda yang berada di Kota Ambon. Sedangkan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, yaitu semua anggota populasi diambil sebagai sumber data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 responden.

C. Definisi Operasional dan Pengukuran

Manajemen Mutu Terpadu

Fandy Tjiptono (2003) mendefinisikan manajemen mutu terpadu sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya". Manajemen mutu terpadu terbagi atas 3 dimensi yaitu :

1). Fokus Pada Pelanggan

Pelanggan dalam konteks manajemen mutu terpadu adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk perusahaan.

Pengukuran fokus pada pelanggan menggunakan indikator dari Tjiptono (2003) dalam Kawiana (2009), akhirnya ada tiga item dalam indikator fokus pada pelanggan yaitu mengidentifikasi pelanggan, mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan, tersedia mekanisme untuk mendengar suara pelanggan.

2). Perbaikan Proses Berkesinambungan

Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : *plan, do, check* dan *action* (siklus PDCA) yang memutar rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan.

Peneliti mengukur perbaikan proses berkesinambungan dengan menggunakan 6 item diadaptasi dari Tjiptono dan Anastasia (2003) dalam Kawiana (2009), yaitu meliputi menetapkan masalah, mengidentifikasi dan proses dokumentasi, mengukur kinerja, mengerti tentang berbagai masalah, mengembangkan dan tes-tes ide, dan evaluasi dan implementasi pemecahan masalah.

3). Keterlibatan Terpadu

Menurut Tenner dan Detoro (1993), *total involvement* berawal dari kepemimpinan seorang manajer yang aktif dan termasuk usahausahanya dalam memanfaatkan semua kemampuan karyawan dalam organisasi untuk memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Pengukuran keterlibatan terpadu menggunakan skala yang dikembangkan oleh penulis dengan menggunakan 2 item (Tenner dan Detoro, 1993), yaitu meliputi kepemimpinan, dan pemberdayaan karyawan.

Perilaku Produktif

Pengertian dari produktif adalah kemauan untuk menghasilkan sesuatu atau banyak mendatangkan hasil, dengan kata lain produktif dapat diartikan sebagai menghasilkan. Jika kedua definisi digabungkan dengan konteks pekerjaan maka definisi dari perilaku produktif adalah perilaku yang dimunculkan karyawan untuk bisa mendatangkan hasil yang positif bagi perusahaan.

Pengukuran perilaku produktif menggunakan skala yang dikembangkan oleh penulis dengan menggunakan 5 item Porter (Hidayat, 1999 dalam Kawiana, 2009), yaitu efisiensi, efektifitas, mutu, pelayanan, dan kompetitif.

D. Pengujian Kualitas Data

Menilai *Outer Model* atau Model Pengukuran

Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual

dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali (2007) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. *Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *Cross Loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali 2007).

E. Metode Analisis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square*. *Partial Least Square* (PLS) pertama kali dikembangkan oleh Herman Wold (1975) dalam Yamin dan Kurniawan (2011). PLS merupakan model analisis yang *powerful* karena dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval dan rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS dapat juga dikatakan sebagai metode pendekatan PLS untuk pemodelan persamaan struktural. Dalam komunitas PLS, istilah "*Path Modeling*" lebih disukai daripada *Structural Equation Modeling*. Meskipun demikian, kedua istilah tersebut dapat ditemukan dalam literatur PLS. PLS tidak

mengasumsikan data harus mengikuti suatu distribusi tertentu, misal berdistribusi normal.

Pendekatan PLS merupakan *distribution free* serta ukuran sampel yang fleksibel. PLS dapat juga digunakan ketika landasan teori model adalah tentatif atau pengukuran setiap konstruk laten masih baru (Yamin dan Kurniawan, 2011). PLS berbasis varian yang didesain dengan tujuan prediksi. Hal ini menjadi konsep awal yang harus menjadi landasan bagi para peneliti. Fokus utama dari PLS adalah memaksimalkan varian konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk eksogen atau mengidentifikasi konstruk yang mampu memaksimalkan kekuatan prediksi model.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Menilai *Outer Model* (Model Pengukuran)

Uji kualitas data meliputi realibilitas dan uji validitas. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* yang dihasilkan dengan perhitungan PLS untuk masing-masing konstruk. Nilai suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,70 (Werts *et al.* 1974 dalam Ghazali, 2007). Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Hasil Uji Reliabilitas

Latent Variable	Dimensions	Cronbach's Alpha	D.G. rho (PCA)
Perbaikan Proses Berkesinambungan	9	0,903	0,922
Fokus Pada Pelanggan	6	0,816	0,867
Keterlibatan Terpadu	7	0,859	0,894
Perilaku Produktif Karyawan	7	0,870	0,901

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Konstruk perbaikan proses berkesinambungan mempunyai nilai *composite*

reliability 0,922 (di atas nilai 0,70 sebagai nilai *cutoff*), maka semua pertanyaan tentang perbaikan proses berkesinambungan adalah reliabel. Konstruk fokus pada pelanggan mempunyai nilai *composite reliability* sebesar 0,867 nilai ini di atas *cutoff*, maka semua pertanyaan tentang fokus pada pelanggan adalah reliabel. Konstruk keterlibatan terpadu mempunyai nilai *composite reliability* sebesar 0,894 (di atas nilai *cutoff*), maka semua pertanyaan tentang keterlibatan terpadu adalah reliabel. Sedangkan konstruk perilaku produktif karyawan mempunyai nilai *composite reliability* sebesar 0,901 (di atas nilai *cutoff*), maka semua pertanyaan tentang perilaku produktif karyawan adalah reliabel.

Selanjutnya, uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi model pengukuran (*outer*) yaitu dengan menggunakan *convergent validity*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara masing-masing skor indikator dengan skor konstraknya (Ghozali, 2007). Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur, namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2007) untuk penelitian pada tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup. Hasil dari uji validitas dengan menggunakan nilai *convergent validity* yang dihitung dengan PLS dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Hasil *Convergent Validity*

Latent Variable	Manifest Variables	Standardized Loadings	Critical Ratio (CR)
Perbaikan Proses Berkesinambungan	PP2	0,917	7,534
	PP3	0,877	5,337
	PP4	0,765	4,275
	PP10	0,712	5,273
	PP11	0,580	3,801
	PP12	0,659	3,787
	PP13	0,691	3,899
	PP14	0,605	3,692
	PP17	0,893	7,318
Fokus Pada	FPP1	0,693	5,640

Pelanggan	FPP2	0,775	10,507
	FPP3	0,619	5,741
	FPP4	0,626	5,140
	FPP5	0,788	14,107
	FPP6	0,804	10,902
	Keterlibatan Terpadu	KT1	0,709
KT2		0,732	7,673
KT3		0,883	12,479
KT4		0,601	4,222
KT8		0,666	7,452
KT10		0,796	11,573
KT11		0,691	8,529
Perilaku Produktif Karyawan	PPK1	0,763	8,327
	PPK2	0,861	27,447
	PPK3	0,613	5,659
	PPK4	0,828	16,699
	PPK7	0,822	17,334
	PPK8	0,693	5,549
	PPK9	0,658	5,082

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk perbaikan proses berkesinambungan mempunyai kisaran korelasi antara 0,580 sampai dengan 0,917 lebih dari angka yang disarankan 0,500. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk fokus pada pelanggan mempunyai kisaran korelasi antara 0,619 sampai dengan 0,804 lebih dari angka yang disarankan 0,500. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk keterlibatan terpadu mempunyai kisaran korelasi antara 0,601 sampai dengan 0,883 lebih dari angka yang disarankan 0,500. Sedangkan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk perilaku produktif karyawan mempunyai kisaran korelasi antara 0,580 sampai dengan 0,917 lebih dari angka yang disarankan 0,500. Hal ini menunjukkan bahwa semua pertanyaan-pertanyaan untuk mengukur konstruk semua konstruk dapat dikatakan valid.

Pemeriksaan selanjutnya dari evaluasi *discriminant validity* dengan membandingkan nilai AVE dari setiap konstruk dengan kuadrat korelasi antarkonstruk.

Tabel 4.3 Hasil *Discriminant Validity*

	Perbaikan Proses Berkesinambungan	Fokus Pada Pelanggan	Keterlibatan Terpadu	Perilaku Produktif Karyawan	Mean Communalities (AVE)
Perbaikan Proses Berkesinambungan	1	0,178	0,082	0,088	0,568
Fokus Pada Pelanggan	0,178	1	0,213	0,300	0,521
Keterlibatan Terpadu	0,082	0,213	1	0,234	0,533
Perilaku Produktif Karyawan	0,088	0,300	0,234	1	0,568
Mean Communalities (AVE)	0,568	0,521	0,533	0,568	0

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berdasarkan hasil tabel tersebut, nilai AVE untuk konstruk perbaikan proses berkesinambungan adalah 0,568 sedangkan kuadrat korelasi konstruk perbaikan proses berkesinambungan dengan konstruk lainnya (baris pertama dalam tabel) lebih kecil dari AVE konstruk perbaikan proses berkesinambungan. Nilai AVE untuk konstruk fokus pada pelanggan adalah 0,521 sedangkan kuadrat korelasi konstruk fokus pada pelanggan dengan konstruk lainnya (baris kedua dalam tabel) lebih kecil dari AVE konstruk fokus pada pelanggan. Nilai AVE untuk konstruk keterlibatan terpadu adalah 0,533 sedangkan kuadrat korelasi konstruk keterlibatan terpadu dengan konstruk lainnya (baris ketiga dalam tabel) lebih kecil dari AVE konstruk keterlibatan terpadu. Sedangkan nilai AVE untuk konstruk perilaku produktif karyawan adalah 0,568 sedangkan kuadrat korelasi konstruk perilaku produktif karyawan dengan konstruk lainnya (baris ketiga dalam tabel) lebih kecil dari AVE konstruk perilaku produktif karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki *discriminant validity* yang baik.

B. Menilai *Inner Model* (Model Struktural)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural

dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Penilaian model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap konstruk laten dependen. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh konstruk laten independen tertentu terhadap konstruk laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Tabel berikut ini merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *XLSTAT PLS PM 2013*.

Tabel 4.4. Nilai R Square (R^2)

R^2	F	Pr > F	Critical ratio (CR)
0,369	10,932	0,000	4,006

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Tabel di atas menunjukkan nilai R^2 konstruk perilaku produktif karyawan adalah sebesar 0,369. Semakin tinggi nilai R^2 , maka semakin besar konstruk independen tersebut dapat menjelaskan konstruk dependen, sehingga semakin baik persamaan struktural. Nilai R^2 konstruk perilaku produktif karyawan sebesar 0,369 yang berarti 36,9% variance perilaku produktif karyawan dijelaskan oleh konstruk perbaikan proses berkesinambungan, fokus pada pelanggan dan keterlibatan terpadu sedangkan sisanya sebesar 63,1% dijelaskan oleh konstruk lainnya.

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara konstruk-konstruk penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,658$, dimana apabila nilai t berada pada rentang nilai -1,658 dan 1,658 maka hipotesis akan ditolak atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Tabel 4.5 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

Hipotesis menyatakan bahwa dimensi manajemen mutu terpadu berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan. Tabel 4.5 di bawah ini menunjukkan pengaruh dimensi manajemen mutu terpadu terhadap perilaku produktif karyawan.

Tabel 4.5. Hasil *Inner Weights*

Latent Variable	Value	Standard Error	t	Pr > t 	Critical Ratio (CR)
Perbaikan Proses Berkesinambungan	0,048	0,118	0,406	0,686	0,382
Fokus Pada Pelanggan	0,395	0,127	3,103	0,003	3,435
Keterlibatan Terpadu	0,287	0,120	2,387	0,020	2,807

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Berikut ini menggambarkan temuan-temuan dari penelitian ini.

1). Perbaikan proses berkesinambungan dan perilaku produktif karyawan

Karena estimasi koefisien jalurnya adalah 0,048 tetapi tidak signifikan (t-value = 0,406, p = 0,382), maka hipotesis tidak didukung oleh data; artinya bahwa perbaikan proses berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap produktif karyawan.

2). Fokus pada pelanggan dan perilaku produktif karyawan

Karena estimasi koefisien jalurnya adalah 0,395 dan signifikan (t-value = 3,103, p = 0,003), maka hipotesis didukung oleh data; artinya bahwa fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap produktif karyawan.

3). Keterlibatan terpadu dan perilaku produktif karyawan

Karena estimasi koefisien jalurnya adalah 0,287 dan signifikan (t-value = 2,387, p = 0,020), maka hipotesis didukung oleh data; artinya bahwa keterlibatan terpadu berpengaruh terhadap produktif karyawan.

C. Pembahasan

Dalam upaya menghasilkan produk-produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, maka perusahaan harus bisa memproduksi produk yang bermutu tinggi. Hal ini bisa dilakukan dengan terus berupaya untuk memperbaiki dan menemukan proses kerja secara berkesinambungan, dengan kata lain perbaikan proses berkesinambungan itu merupakan hasil kerja dari tahapan yang saling berhubungan dalam kegiatan untuk menghasilkan produk bermutu tinggi.

Perusahaan untuk dapat merumuskan harapan-harapan pelanggan. Harapan pelanggan akan terpuaskan bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan pelanggan yang bersangkutan. Langkah pokok dalam usaha tersebut adalah dengan mengidentifikasi pelanggan, mengerti/memenuhi harapan-harapan pelanggan, dan tersedianya mekanisme untuk mendengar suara pelanggan.

Perusahaan dalam menghasilkan produk-produk unggulan seperti yang dikemukakan di atas memerlukan suatu prasyarat yang tidak bisa diabaikan yaitu kerjasama (keterlibatan terpadu) di antara semua personil tanpa kecuali di perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Artinya semua yang terkait harus secara bersama-sama untuk terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan pasar.

V. PENUTUP

A. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan proses berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap produktif karyawan
2. Fokus pada pelanggan berpengaruh terhadap produktif karyawan
3. Keterlibatan terpadu berpengaruh terhadap produktif karyawan.

B. Implikasi

Adapun implikasi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara empiris hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang perilaku produktif karyawan dengan menambah sejumlah studi kecil untuk menguji pengaruh dari dimensi manajemen mutu terpadu.
2. Penelitian ini juga berkontribusi bagi perusahaan agar dapat meningkatkan produktifitas karyawannya dan mengimplementasikan manajemen mutu terpadu dalam aktivitas operasi dalam perusahaan.

REFERENSI

- Cascio F Wayne, 1995. *Managing Human Resources*, International Edition, Fourth Edition. McGrawhill, Inc.
- Cooper, Donald R and Schindler, Pamela S, 2001. *Business Research Methods*, seventh edition, Boston; Mc Graw-Hill Inc.
- Gaspersz Vincent, 1997. *Manajemen Kualitas Penerapan Konsep-Konsep dalam Manajemen Bisnis Total*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gozhali Imam H, 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbit, Universitas Diponegoro.
- Hair, Black, Babin, Anderson, 2010. *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Tenner Arthur R, Detoro, Irving, 1993. *Total Quality Management*, Addison Wesley, Publishing Company, USA
- Tjiptono Fandy dan Anastasia Diana, 2003. *Total Quality Management*, Cetakan Kedua, Andi Offset, Yogyakarta.

Tompe A Dale, 1989. *The Art and Science of Business Management Productivity*, Kent Publishing, New York.

Yamin Sofyan dan Kurniawan Heri. 2011. *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian Dengan Partial Least Square Path Modeling ; Aplikasi dengan Software XLSATAT, Smart PLS, dan Visual PLS*. Penerbit Salemba Infotek. Jakarta

[http://unhi.ac.id/file/Jurnal/Manajemen Mutu Terpadu%20 I GP Kawiana-1.pdf](http://unhi.ac.id/file/Jurnal/Manajemen_Mutu_Terpadu%20I_GP_Kawiana-1.pdf)