

PENGARUH PENERAPAN TQM DAN TINGKAT FORMALITAS EVALUASI KINERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Jeane Beatrix Lumangkun
jeanelumangkun@gmail.com
Titik Mildawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

The purpose of this research is to test the influence the total quality management and the formality level of performance evaluation partially to the productivity performance of the employees. This research is quantitative research which is done by using statistic method conclusive research and the sample collection technique is done by using probability sampling. The data is the primary data in the form of questionnaires and the samples are 75 employees of PT Barata Indonesia (Persero). The analysis technique is carried out by using multiple regression analysis. Based on the result of model feasibility test, it has been found that independent variables: the total quality management and the formality level of performance evaluation has significant influence to the productivity of performance of the employees. Based on the result of the t test, it has been found that the total quality management variable has significant and positive influence to the employees. It indicates that when the total quality management in the company is getting better, it can increase the productivity of performance of the employees. The formality level of performance evaluation has significant and positive influence to the employees. It indicates that the presence of the evaluation which has been done by the company, the performance of the employees can be known by the company in order to support their operational

Keywords: Total Quality Management, formality level of performance evaluation, Productivity of the Employees

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh secara parsial *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan metode statistik *conclusive research* dan menggunakan teknik pengambilan sampel *probability sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer berupa kuesioner dengan sampel yang diambil 75 karyawan PT Barata Indonesia (Persero). Sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Berdasarkan hasil Uji kelayakan model diketahui bahwa variabel bebas *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian berikutnya dengan menggunakan Uji t diketahui bahwa variabel *total quality management* berpengaruh signifikan dan positif terhadap karyawan, hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *total quality management* dalam perusahaan maka dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, dan variabel tingkat formalitas evaluasi kinerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap karyawan, hal ini mengindikasikan dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan, maka perusahaan dapat mengetahui kinerja dari karyawan dalam menunjang operasionalnya.

Kata Kunci : *Total Quality Management*, Formalitas Evaluasi Kinerja, Produktivitas Karyawan

PENDAHULUAN

Globalisasi menyebabkan perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan di seluruh belahan dunia. Perusahaan dituntut untuk melakukan kinerja yang lebih baik secara terus-menerus untuk memberikan produk maupun jasa yang berkualitas baik. Menurut Kotler (2005:49), kualitas merupakan seluruh ciri serta sifat suatu produk atau pelayanan yang berpengaruh pada kemampuan untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat. Banyaknya keluhan dari konsumen merupakan bukti nyata

bahwa masih banyak perusahaan atau produsen yang belum berorientasi pada kepuasan pelanggan atau konsumen dan hal seperti ini akan membuat daya saing perusahaan-perusahaan menjadi turun di pasar global. Manajemen kualitas total atau yang dikenal sebagai *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah strategi manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Pada setiap proses perbaikan kualitas, 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. Penerapan TQM dalam perusahaan akan membantu perusahaan menghadapi pasar global yang daya saingnya lebih ketat. TQM tidak hanya mengacu pada perbaikan kualitas produk atau jasa, tetapi juga mengacu pada perbaikan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut. TQM ditentukan oleh pimpinan puncak karena pimpinan puncak lah yang menentukan strategi perusahaan, produk atau jasa apa yang akan diproduksi, dan pembagian sektor pasar yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan perilaku konsumtif dari konsumen.

Penilaian atau evaluasi kinerja juga merupakan hal penting dalam mewujudkan konsep atau system TQM. Untuk melaksanakan perbaikan kualitas perlu dilakukan evaluasi kinerja secara terus-menerus. Evaluasi kinerja merupakan sebuah sistem penilaian yang dibuat oleh perusahaan untuk menilai apa yang sudah dihasilkan dan apa yang sudah berhasil dicapai oleh perusahaan. Salah satu alasan perlu dilakukannya evaluasi kinerja adalah untuk mendukung penerapan TQM dalam perusahaan. Jika penilaian kinerja terus dilakukan maka akan meningkatkan kinerja atau produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan salah satu hal penting yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Bila tingkat produktivitas karyawan tinggi, maka dapat memperkuat perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya dan dapat menghasilkan perbaikan-perbaikan atau peningkatan standar dalam bekerja. Perusahaan harus memperhatikan tingkat produktivitas dengan cara memenuhi apa yang dibutuhkan oleh karyawannya dalam bekerja. Konsep produktivitas yang dibahas dalam penelitian ini dilihat dari sisi individualnya. Yaitu menilai bagaimana menilai setiap karyawan perusahaan dengan kepribadian yang berbeda antara satu dengan lainnya agar termotivasi untuk selalu meningkatkan produktivitas kinerjanya maupun meningkatkan kualitas dirinya. Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka peneliti merumuskan permasalahannya sebagai berikut: (1) Apakah penerapan TQM berpengaruh terhadap produktivitas karyawan? (2) Apakah tingkat formalitas evaluasi kinerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan? Berdasarkan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis pengaruh penerapan TQM terhadap produktivitas karyawan. (2) Menganalisis pengaruh tingkat formalitas evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan

TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Total Quality Management (TQM)

Manajemen kualitas total atau yang dikenal sebagai *Total Quality Management* (TQM) merupakan sebuah strategi manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Deming berpendapat bahwa setiap upaya perbaikan kualitas akan membuat proses dan sistem industri menjadi lebih baik dan lebih baik lagi (Gaspersz, 1997: 23). Sedangkan menurut Tjiptono dan Diana (2001:4) menyatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.

TQM juga diartikan sebagai pendekatan yang berfokus pada pelanggan yang memperlihatkan perubahan manajemen yang melakukan perbaikan secara terus-menerus terhadap proses, produk, dan pelayanan suatu perusahaan maupun organisasi lainnya secara sistematis. Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah sebuah konsep maupun pendekatan yang menekankan pada peningkatan kualitas pada produk, pelayanan, dan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus dengan usaha mengurangi pemborosan dalam proses produksi yang terjadi karena kesalahan atau kurang maksimalnya kualitas barang atau jasa yang dihasilkan agar kepuasan pelanggan dapat dicapai.

Karakteristik *Total Quality Management* (TQM)

Dalam Nasution (2005: 39), mengembangkan sepuluh karakteristik TQM yaitu: (1) Fokus pada Pelanggan. (2) Obsesi terhadap Kualitas. (3) Pendekatan Ilmiah. (4) Komitmen Jangka Panjang. (5) Kerjasama Tim (*Teamwork*). (6) Perbaikan Sistem Berkesinambungan. (7) Pendidikan dan Pelatihan. (8) Kebebasan yang Terkendali. (9) Kesatuan Tujuan. (10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Manfaat Penerapan *Total Quality Management* (TQM)

Crosby (dalam Tjiptono dan Chandra, 2011: 172-173) menyatakan bahwa "*Quality is Free*". Biaya untuk mewujudkan produk berkualitas jauh lebih kecil dibandingkan biaya yang ditimbulkan apabila perusahaan gagal memenuhi standar dan produk berkualitas akan menghasilkan keunggulan kompetitif berupa peningkatan profitabilitas dan pertumbuhan bisnis. Secara ringkas, manfaat kualitas superior meliputi Loyalitas pelanggan lebih besar, Pangsa pasar lebih besar, Harga saham lebih tinggi, Harga jual produk/jasa lebih tinggi, Produktivitas lebih besar.

Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja

Simanjuntak (2011: 107) menyatakan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau kelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja ataupun tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberikan penilaian atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh seseorang. Dari hasil penilaian tersebut, perusahaan atau organisasi dapat memberikan penghargaan apabila penilaian pekerjaan tersebut baik atau teguran apabila penilaian pekerjaan tersebut kurang baik atau bahkan buruk.

Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Desriani dan Sholihin (2011: 5), istilah formalitas penilaian kinerja mengacu pada tingkat evaluasi kinerja persepsian, yaitu persepsi bawahan terhadap tingkat formalitas yang diterapkan oleh atasan ketika menggunakan sistem evaluasi kinerja, bukan bersifat *dummy* (formal atau informal). Menurut Desriani dan Sholihin (2011: 9), atasan yang menggunakan evaluasi kinerja dalam cara yang formal adalah atasan yang menjelaskan target kinerja secara eksplisit, mengukur kinerja dengan seperangkat *metric* yang jelas, dan yang memberikan *reward* berdasarkan aturan lokasi yang jelas. Ketiga fase proses evaluasi kinerja tersebut dianggap sebagai tiga dimensi sistem evaluasi kinerja yang menentukan formalitas secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, tingkat formalitas yang akan dibahas dalam adalah bagaimana seluruh SDM perusahaan menilai formalitas evaluasi kinerja yang diterapkan, penting atau tidak formalitas evaluasi kinerja tersebut. Artinya, apakah evaluasi kinerja hanya sekedar peraturan yang dijalankan begitu saja atau evaluasi kinerja tersebut benar-benar aturan penting yang harus dijalankan dengan tujuan dapat memberikan manfaat yang dapat dijadikan sebagai bahan koreksi atau

pedoman bagi SDM perusahaan untuk memperbaiki pribadi mereka yang tentunya akan berdampak baik bagi kinerja perusahaan.

Tujuan Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja menurut Simanjuntak (2011: 109) adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan dilakukan untuk mengetahui posisi perusahaan, terutama bila terjadi kelambatan atau penyimpangan. Evaluasi kinerja perlu dilakukan supaya dapat mengetahui simpul-simpul keterlambatan dan atau penyimpangan untuk kemudian diatasi dan diperbaiki.

Tolok Ukur Evaluasi Kinerja

Dalam melakukan evaluasi kinerja, diperlukan adanya alat pembanding atau tolok ukur untuk membandingkan kesesuaian kinerja dengan hasil yang telah didapat. Simanjuntak (2011: 117) berpendapat bahwa tolok ukur dapat berbeda sesuai dengan sifat pekerjaan atau jabatan masing-masing.

Sistem Pendukung Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja perlu didukung oleh beberapa sistem. Pertama, perlu metode atau cara pengukuran, pelaksana, dan waktu pengukuran evaluasi kinerja. Kedua, untuk pengukuran tersebut perlu ditentukan standar atau tolok ukur sebagai bahan pembanding atau terhadap mana pencapaian individu, unit kerja, atau pencapaian organisasi dibandingkan. Ketiga, adalah uraian jabatan. Setiap individu harus mempunyai jabatan yang jelas. Keempat, uraian jabatan dapat dirumuskan sebagai hasil dari analisis jabatan. Dengan kata lain, analisis jabatan merupakan sistem pendukung evaluasi kinerja yang penting (Simanjuntak, 2011: 115).

Pelaksanaan Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja biasanya dilakukan pada bagian akhir dari perjalanan sistem manajemen perusahaan. Evaluasi kinerja dapat dilakukan dalam periode waktu yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Evaluasi kinerja karyawan dilakukan oleh atasan masing-masing bidang kerja atau divisi pada perusahaan. Namun penilaian ini dianggap kurang obyektif karena belum tentu sesuai dengan prestasi kerja bawahannya. Oleh karena itu, baiknya masing-masing karyawan harus mengevaluasi atau menilai kinerja mereka sendiri karena diri mereka sendiri yang sebenarnya sangat mengetahui kemampuan mereka dalam bekerja. Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan dengan menggunakan tim penilai dari luar perusahaan.

Tolok Ukur Penilaian Kinerja

Simanjuntak (2011: 127) mengatakan tolok ukur dapat dirumuskan melalui analisis jabatan dengan mengurai visi, misi, dan tujuan organisasi menjadi uraian jabatan dan atau sasaran kinerja. Uraian jabatan disusun berdasarkan hasil kerja yang diharapkan dari jabatan tersebut. Uraian jabatan dapat diurai lebih rinci lagi dalam bentuk rencana tindak kinerja dan sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian tolok ukur dapat dirumuskan melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan analisis jabatan dan pendekatan sasaran kinerja.

Produktivitas Karyawan

Menurut Simanjuntak (2011: 141), produktivitas adalah satu tolok ukur pencapaian hasil usaha dengan membandingkan nilai hasil yang dicapai (*output*) dan nilai semua bahan dan upaya yang digunakan (*input*) untuk mencapai hasil tersebut. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas adalah kemampuan karyawan dalam

mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memperoleh hasil yang optimal dalam bekerja.

Produktivitas karyawan sangatlah penting bagi perusahaan untuk memperkuat daya saingnya juga untuk meningkatkan dan memperkuat perekonomian Negara. Semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut maka produktivitas dapat dikatakan tinggi, karena kinerja dan produktivitas pada dasarnya sejalan. Namun dapat juga terjadi hal yang berbeda, yaitu bila yang dicapai dapat melebihi tolok ukur yang telah ditetapkan, berarti kinerjanya tinggi. Akan tetapi bila untuk mencapai hasil tersebut terpaksa dikeluarkan biaya yang besar melebihi nilai hasil yang dicapai, maka produktivitas akan tercatat rendah (Simanjuntak, 2011:145).

Menurut Tjiptono dan Chandra: (2011: 171), Produktivitas menekankan pemanfaatan (utilisasi) sumber daya, yang seringkali diikuti dengan penekanan biaya dan rasionalisasi modal. Fokus utamanya terletak pada produksi/operasi. Produktivitas merupakan rasio antara hasil kegiatan (output) dengan segala pengorbanan (input) dalam menghasilkan sesuatu (Nasution, 2005). Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007), *input* terdiri dari manajemen, tenaga kerja, biaya produksi, peralatan dan waktu. *Output* meliputi produksi, produk, penjualan, pendapatan, pangsa pasar dan kerusakan produk. Dalam perspektif normatif, pengertian produktivitas adalah jika hari ini karyawan lebih baik daripada kemarin dan hari esok lebih baik daripada sekarang. Terdapat tiga macam produktivitas berdasarkan sumber *input*, yaitu produktivitas modal, produktivitas bahan baku dan produktivitas tenaga kerja. Produktivitas tenaga kerja menunjukkan perbandingan antara hasil kerja seorang tenaga kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu produk (Ravianto, 1990: 23).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Menurut Sinungan (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah: (1) Manusia, merupakan dari kuantitas, tingkat kelahiran, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan dan sikap, minat, dan struktur pekerjaan. (2) Modal, merupakan modal tetap (mesin, gedung, alat), bahan baku, metode atau proses, tata ruang tugas, penanganan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, dan teknologi yang memakai cara alternatif. (3) Produksi, menyangkut tentang kuantitas, kualitas, ruangan campuran, dan spesialisasi produksi. (4) Lingkungan organisasi, terdiri dari organisasi dan perencanaan, sistem dan manajemen, pengawasan produksi, kondisi kerja, disiplin kerja, iklim kerja, dan kebijakan personalia. (5) Kualitas pekerjaan, menyangkut mutu yang dihasilkan. Seorang pegawai dituntut untuk mengutamakan kualitas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kualitas bagi hampir semua orang tampaknya berarti kualitas tinggi. (6) Kuantitas pekerjaan, perkembangan organisasi menuntut adanya kuantitas pekerjaan. Kuantitas pekerjaan menyangkut pencapaian target, hasil kerja yang sesuai dengan rencana organisasi. (7) Ketepatan waktu, masyarakat berbeda-beda dalam menilai waktu. Misalnya budaya barat menganggap waktu sebagai suatu sumber daya yang langka, "waktu adalah uang" dan harus digunakan secara efisien. (8) Semangat kerja, menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pekerja tampak merasa senang, optimis mengenai kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka pegawai itu dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. (9) Disiplin kerja, merupakan sikap kewajiban dari seseorang/kelompok orang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan keputusan yang telah ditetapkan dan disiplin juga dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja, menghargai waktu dan biaya. (10) Pengetahuan, kemampuan seseorang yang dinilai dari pengetahuannya mengenai sesuatu hal yang berhubungan dengan tugas, penggunaan alat kerja maupun

kemampuan teknis atas pekerjaannya. (11) Keterampilan, merupakan kecakapan yang spesifik yang dimiliki seseorang berkaitan dengan penyelesaian tugas dan pekerjaan. (12) Kemampuan, merupakan kapasitas atau sifat individu yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan berbagai macam tugas dan pekerjaan. (13) Sikap, merupakan keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. (14) Perilaku, merupakan kecakapan yang spesifik yang dimiliki seseorang berkaitan dengan penyelesaian tugas dan pekerjaan.

Pengukuran Produktivitas Karyawan

Pengukuran produktivitas karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan ukuran efisiensi dan efektivitas karyawan dalam bekerja. Dengan membandingkan efisiensi dan efektivitas dapat menunjukkan ukuran produktivitas karyawan tersebut. Produktivitas bukanlah suatu perhitungan kuantitas, tetapi suatu rasio, suatu perbandingan dan merupakan suatu pengukuran sistematis dari suatu tingkat efisiensi.

Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM) terhadap Produktivitas Karyawan

TQM merupakan suatu pendekatan manajemen dalam perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan atas pelayanan dan produk yang mereka dapatkan. Hal tersebut dapat berjalan jika seluruh sumber daya manusia pada perusahaan ikut berpartisipasi dalam melaksanakan TQM. Dalam mengupayakan kepuasan pelanggan, perusahaan tidak hanya fokus terhadap barang yang diproduksi tetapi juga menilai hasil keluaran produksi tersebut apakah sudah layak dipasarkan atau belum. Hasil penelitian Hasanah (2013) menunjukkan bahwa keberhasilan dan kesuksesan penerapan TQM dipengaruhi oleh keterlibatan dan komitmen para CEO dan para manajer dalam pelaksanaan TQM dalam perusahaannya dan juga kerja sama yang baik yang terjadi pada seluruh staf divisi akuntansi. Dengan keterlibatan penuh rasa tanggung jawab oleh para manajer, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja manajerial yang dihasilkan oleh para staf di divisi tersebut. Hasil penelitian Melisa (2009) juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suprانتiningrum dan Zulaikha (2003: 16), Narsa dan Yuniawati (2003:30) maupun Bekka (2007:464), yang menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan konsep TQM yang bertujuan untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan dengan keikutsertaan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh penerapan TQM terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan

Pengaruh Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Desriani dan Sholihin (2011), istilah formalitas penilaian kinerja mengacu pada tingkat evaluasi kinerja persepsian, yaitu persepsi bawahan terhadap tingkat formalitas yang diterapkan oleh atasan ketika menggunakan sistem evaluasi kinerja, bukan bersifat *dummy* (formal atau informal). Menurut Desriani dan Sholihin (2011: 4), atasan yang menggunakan evaluasi kinerja dalam cara yang formal adalah atasan yang menjelaskan target kinerja secara eksplisit, mengukur kinerja dengan seperangkat *metric* yang jelas, dan yang memberikan *reward* berdasarkan aturan lokasi yang jelas. Ketiga fase proses evaluasi kinerja tersebut dianggap sebagai tiga dimensi sistem evaluasi kinerja yang menentukan formalitas secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, tingkat formalitas yang akan dibahas adalah bagaimana seluruh SDM perusahaan menilai formalitas evaluasi kinerja yang diterapkan, penting atau tidaknya formalitas evaluasi

kinerja tersebut, dan apakah evaluasi kinerja merupakan hanya sebuah proses yang dilalui begitu saja atau evaluasi kinerja benar-benar suatu tahapan penilaian kinerja yang sangat penting bagi karyawan dan juga perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh tingkat formalitas evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Tingkat formalitas evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian konklusif (*conclusive research*) yang bersifat kausal yaitu suatu penelitian yang mempunyai tujuan untuk menguji suatu hipotesis yang spesifik atau jelas dengan menampilkan hubungan sebab akibat atau menyatakan adanya pengaruh *total quality management* (TQM) dan tingkat formalitas evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan. Dengan penelitian ini maka akan dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Barata Indonesia (Persero).

Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2008: 118). Metode yang digunakan adalah *simple random sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena menurut Sugiyono (2008: 118) pengambilan anggota sample dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Metode *simple random sampling* merupakan metode yang relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pengambilan sampel. Adapun menurut Sugiyono (2008: 89), penilaian jawaban responden tersebut akan diberi penilaian mengingat data-data dalam penelitian ini merupakan data kualitatif yang di kuantitatifkan maka menggunakan skala Likert dengan rentang skala 1-4 dengan kriteria nampak pada Tabel 1:

Tabel 1
Skala Likert

Skala interval	Kategori	Kode Jawaban
1	Sangat tidak Setuju / Baik / Mempengaruhi	d
2	Tidak Setuju / Baik / Mempengaruhi	c
3	Setuju / Baik / Mempengaruhi	b
4	Sangat Setuju / Baik / Mempengaruhi	a

Sumber: Sugiyono (2008:91)

Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subjek yaitu, merupakan jenis data penelitian berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik seseorang atau

sekelompok orang yang menjadi subjek penelitian (responden). Peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan angket (kuesioner). Sumber data yang digunakan dalam skripsi ini adalah data primer yaitu, sumber data yang diperoleh langsung dari responden yang menjadi sasaran penelitian. Data primer berupa opini karyawan PT Barata Indonesia (Persero) yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran mulai dari tingkat pengawas gudang sampai pada tingkat manajer. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *survey* melalui angket (kuesioner) guna mendapatkan data primer, dan untuk mendapatkan data berupa gambaran umum proses penyusunan anggaran mulai dari tingkat pengawas gudang sampai pada tingkat manajer wawancara langsung kepada nara sumber. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang diisi oleh responden.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini akan menguji pengaruh dari dua variabel independen terhadap satu variabel dependen. Variabel independen dan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Variabel independen merupakan variabel bebas yang dapat mempengaruhi variabel lainnya yaitu variabel dependen (variabel terikat). Variabel independen dapat memberikan pengaruh positif maupun negatif bagi variabel dependen. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Total Quality Management (TQM), Tjiptono dan Diana (2001:4) menyatakan bahwa *Total Quality Management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Jika TQM diterapkan oleh perusahaan, maka akan meningkatkan produktivitas karyawannya dalam meningkatkan daya saing perusahaan dengan melakukan perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, sumber daya manusianya, dan lingkungan perusahaan itu sendiri untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Maka dalam penelitian ini, variabel TQM diukur dengan memasukkan elemen sumber daya manusia dan budaya kualitas (Nasution, 2005). Adapun indikator dalam variabel *total quality management (TQM)* yaitu: (1) Fokus pada Pelanggan. (2) Bsesi terhadap Kualitas. (3) Pendekatan Ilmiah. (4) Komitmen Jangka Panjang. (5) Kerjasama Tim (*Teamwork*). (6) Perbaikan Sistem Berkesinambungan. (7) Pendidikan dan Pelatihan. (8) Kebebasan yang Terkendali. (9) Kesatuan Tujuan. (10) Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan.

Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja (FEK), evaluasi kinerja dilakukan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan apa saja yang perlu diperbaiki oleh karyawan tersebut. Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009). Namun dalam penelitian ini, hanya menggunakan dua sub sistem formalitas, yaitu hanya mengukur formalitas *target setting* dan formalitas pengukuran kinerja. Adapun indikator dalam variabel Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja yaitu: (1) Formalitas *target setting*. (2) Formalitas pengukuran kinerja. (3) Formalitas *rewarding* (penentuan penghargaan).

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah produktivitas Karyawan (PK), produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memperoleh hasil yang optimal dalam bekerja. Adapun indikator dalam variabel produktivitas karyawan menurut Adnan (2012) yaitu: (1) Manusia (2) Modal. (3) Produksi. (4) Lingkungan organisasi. (5) Kualitas pekerjaan. (6) Kuantitas pekerjaan. (7) Ketepatan waktu. (8) Semangat kerja. (9) Disiplin kerja. (10) Pengetahuan. (11) Keterampilan. (12) Kemampuan. (13) Sikap. (14) Perilaku.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis ini digunakan untuk mendapatkan hasil yang pasti dalam mengolah data sehingga dapat dipertanggung jawabkan. Data diklasifikasikan dan diolah dengan menggunakan alat bantu berupa perangkat lunak statistik (*statistic software*) yang dikenal dengan SPSS, yaitu SPSS versi 16.0 Untuk mengetahui arah dan pengaruh faktor – faktor fundamental terhadap nilai perusahaan maka dilakukan pengujian statistik berikut ini :

Uji Kualitas Data

Kualitas data dalam suatu pengujian hipotesis akan mempengaruhi hasil ketepatan uji hipotesis (Santoso, 2009). Dalam penelitian ini, kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen dievaluasi dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji Validitas

Menurut Santoso (2009: 268), bahwa validitas dalam penelitian diartikan sebagai suatu derajat ketepatan alat ukur peneliti tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Valid tidaknya suatu alat ukur tergantung pada kemampuan atau tidak alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki. Jadi validitas merupakan kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur oleh sebab itu alat ukur yang valid akan memiliki varians kesalahan yang rendah sehingga diharapkan alat tersebut akan di percaya, bahwa angka yang dihasilkan merupakan angka yang sebenarnya. Menurut (Santoso, 2009: 272), bahwa tujuan pengujian validitas adalah proses menguji butir-butir pertanyaan yang ada dalam sebuah angket, apakah isi dan butir pertanyaan tersebut sudah valid. Jika butir-butir sudah valid berarti butir tersebut sudah bisa untuk mengukur faktornya. Pengujian validitas menggunakan ketentuan jika signifikansi dari r hitung atau r hasil $> r$ tabel maka item variabel disimpulkan valid.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan tentang sejauh mana suatu pengukuran dapat memberikan suatu hasil yang relatif sama. Jika dilakukan pengukuran kembali pada subyek penelitian yang sama, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil di antara hasil beberapa kali pengukuran, atau dengan kata lain jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Umar (2009:7) menyatakan bahwa reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot method* atau pengukuran sekali saja. Untuk mengukur reliabilitas dengan melihat *cronbach alpha*. Suatu konstruk atau variabel dapat dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *cronbach alpha* $> 0,60$ (Ghozali, 2011: 42).

Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan jika parameter dari suatu hubungan fungsional antara satu variabel dependen dengan lebih dari satu variabel yang diestimasikan (Nazir, 2013: 410). Dalam penelitian ini, analisis regresi berganda merupakan alat analisis yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan. Persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut:

$$PK = a + \beta_1 \text{TQM} + \beta_2 \text{FEK} + \varepsilon$$

Keterangan:

PK = Produktivitas Karyawan

a = Konstanta

$\beta_1 - \beta_2$ = Koefisien Regresi

TQM = *Total Quality Management*

FEK = Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja
 ε = Nilai Residu

Uji Asumsi Klasik

Dalam suatu persamaan regresi linier diperlukan uji asumsi klasik untuk menentukan bahwa model yang peneliti peroleh tidak bias dan efisien yaitu memenuhi sifat *Best Linier Unbiased Estimation* (BLUE). (1) Uji Normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*Normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas. (2) Uji Multikolinearitas, uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja. Salah satu cara mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabel produktivitas karyawan yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Nilai *cut off* yang umum digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10. (Ghozali, 2011: 91). (3) Uji Heteroskedastisitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada berbentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. Jika ada pola yang jelas, serta titik - titik menyebar diatas dan dibawah O pada Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel produktivitas karyawan. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja dalam menjelaskan variabel produktivitas karyawan amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel produktivitas karyawan. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Kuncoro, 2007: 100).

Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)

Uji kelayakan model yang menunjukkan apakah model regresi *fit* untuk diolah lebih lanjut. Pengujian dilakukan dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha=5\%$). Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan tidak layak. (2) Jika nilai signifikansi $F \leq 0,05$ maka model penelitian dapat dikatakan layak.

Uji t (Uji Parsial)

Pengujian ini pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja secara individual dalam menerangkan variasi variabel produktivitas karyawan. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *significance level* 0,05 ($\alpha=5\%$). Penerimaan atau penolakan hipotesis dilakukan dengan kriteria sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan). Ini berarti bahwa secara parsial variabel *total quality*

management dan tingkat formalitas evaluasi kinerja tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas karyawan. (2) Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan). Ini berarti secara parsial variabel *total quality management* dan tingkat formalitas evaluasi kinerja tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas karyawan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan atas item-item pertanyaan pada kuesioner yaitu dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pertanyaan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis r *product moment*. Menurut Santoso (2009 : 77) Dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Jika $r_{\text{hasil}} > r_{\text{tabel}}$, maka hal ini berarti bahwa butir atau item pertanyaan tersebut valid. (2) Jika $r_{\text{hasil}} < r_{\text{tabel}}$ maka hal ini berarti bahwa butir atau item pertanyaan tersebut tidak valid. Hasil dari Uji Validitas nampak pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Total pearson correlation	r Kritis	Ket.
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	X _{1.1}	0.280	0,227	Valid
	X _{1.2}	0.255	0,227	Valid
	X _{1.3}	0.431	0,227	Valid
	X _{1.4}	0.362	0,227	Valid
	X _{1.5}	0.363	0,227	Valid
	X _{1.6}	0.275	0,227	Valid
	X _{1.7}	0.284	0,227	Valid
	X _{1.8}	0.383	0,227	Valid
	X _{1.9}	0.379	0,227	Valid
	X _{1.10}	0.331	0,227	Valid
	X _{1.11}	0.321	0,227	Valid
	X _{1.12}	0.267	0,227	Valid
	X _{1.13}	0.393	0,227	Valid
	X _{1.14}	0.499	0,227	Valid
Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja (FEK)	X _{2.1}	0.614	0,227	Valid
	X _{2.2}	0.778	0,227	Valid
	X _{2.3}	0.671	0,227	Valid
	X _{2.4}	0.558	0,227	Valid
Produktivitas Karyawan (PK)	Y _{1.1}	0.352	0,227	Valid
	Y _{1.2}	0.412	0,227	Valid
	Y _{1.3}	0.352	0,227	Valid
	Y _{1.4}	0.292	0,227	Valid
	Y _{1.5}	0.327	0,227	Valid
	Y _{1.6}	0.395	0,227	Valid
	Y _{1.7}	0.418	0,227	Valid
	Y _{1.8}	0.385	0,227	Valid
	Y _{1.9}	0.610	0,227	Valid
	Y _{1.10}	0.370	0,227	Valid
	Y _{1.11}	0.514	0,227	Valid
	Y _{1.12}	0.471	0,227	Valid
	Y _{1.13}	0.367	0,227	Valid
	Y _{1.14}	0.245	0,227	Valid
	Y _{1.15}	0.321	0,227	Valid

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa semua butir pernyataan yang mengukur variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan (PK) adalah valid karena *total pearson correlation*> nilai r kritis sebesar 0,227.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah uji untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal adalah koefisien alfa atau *cronbach's alpha*. Suatu alat ukur dianggap reliabel apabila nilai *cronbach alpha* > 0,60 maka butir atau item pertanyaan tersebut *reliable*. Hasil dari Uji reliabilitas nampak pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas		
Keterangan	Cronbach's Alpha	N of Items
<i>Total Quality Management</i>	0.641	14
Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja	0.748	4
Produktivitas Karyawan	0.675	15

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Dari tabel 3, dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan (PK) adalah *reliable* karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor yang digunakan dalam model penelitian yaitu *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan (PK) PT Barata Indonesia (Persero) secara linier, yang nampak pada Tabel 4.

Tabel 4
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	22.175	5.929		3.740	.000
	TQM	.382	.133	.310	2.863	.005
	FEK	.618	.233	.286	2.646	.010

a. Dependent Variable: PK

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel 4 dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5% diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 22.175 + 0.382 \text{ TQM} + 0,618 \text{ FEK}$$

Berdasarkan pada model persamaan regresi di atas, dapat diinterpretasikan, yaitu sebagai berikut: (1) Koefisien Regresi *Total Quality Management* (TQM), besarnya nilai

koefisien regresi *Total Quality Management* (TQM) sebesar 0,382, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel *Total Quality Management* (TQM) dengan produktivitas karyawan PT Barata Indonesia (Persero). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik *Total Quality Management* (TQM) pada PT Barata Indonesia (Persero), maka dapat meningkatkan produktivitas karyawan. (2) Koefisien Regresi Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja, besarnya nilai koefisien regresi budaya organisasi sebesar 0,618, nilai koefisien regresi ini bersifat positif yang menunjukkan adanya hubungan yang searah antara variabel Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja dengan produktivitas karyawan PT Barata Indonesia (Persero). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik evaluasi kinerja yang ada pada PT Barata Indonesia (Persero), akan semakin meningkatkan tingkat produktivitas karyawan PT Barata Indonesia (Persero).

Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan suatu alat uji yang digunakan untuk menguji apakah dari variabel-variabel yang digunakan dalam model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Untuk mengetahui apakah data tersebut berdistribusi normal, dapat diuji dengan metode Kolmogorov Smirnov maupun pendekatan grafik. Pendekatan Kolmogorov Smirnov. Menurut Santoso, (2009: 214) dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) Nilai Probabilitas > 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut berdistribusi normal. (2) Nilai Probabilitas < 0,05, maka hal ini berarti bahwa data tersebut tidak berdistribusi normal. Hasil dari Uji Normalitas nampak pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.43982404
Most Extreme Differences	Absolute	.051
	Positive	.049
	Negative	-.051
Kolmogorov-Smirnov Z		.440
Asymp. Sig. (2-tailed)		.990

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan pada tabel 5 dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Asymp sig (2-tailed)* sebesar 0,990 > 0,050, hal ini sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan dapat digunakan dalam penelitian

Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam persamaan regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas, deteksi tidak adanya Multikolinieritas adalah (1) Mempunyai nilai VIF lebih kecil dari 10. (2) Mempunyai angka tolerance mendekati 1. Hasil Uji Multikolinieritas terlihat pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	22.175	5.929		3.740	.000		
	TQM	.382	.133	.310	2.863	.005	.916	1.092
	FEK	.618	.233	.286	2.646	.010	.916	1.092

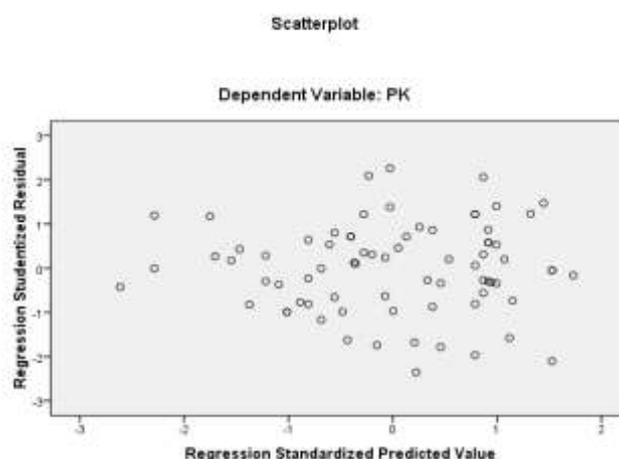
a. Dependent Variable: PK

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan pada tabel 6, dapat diketahui bahwa besarnya nilai *Variance Influence Factor* (VIF) pada seluruh variabel bebas yang terdiri dari *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) lebih kecil dari 10, dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan maka hal ini berarti model yang digunakan dalam penelitian tidak ditemukan adanya korelasi antar variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) atau bisa disebut juga dengan bebas dari Multikolinieritas, sehingga variabel tersebut dapat digunakan dalam penelitian.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual (kesalahan pengganggu) satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Pendeteksian adanya heteroskedastisitas menurut Santoso (2009: 210), jika sebaran titik-titik berada di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Grafik pengujian Heteroskedastisitas disajikan pada gambar 1.



Gambar 1

Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Dari gambar 1, terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini menunjukkan bahwa hasil estimasi regresi linier berganda layak digunakan untuk interpretasi dan analisa lebih lanjut.

Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Koefisiendeterminasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel tingkat produktivitas karyawan. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) dalam menjelaskan variabel tingkat produktivitas karyawan amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi tingkat produktivitas karyawan. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang tempat relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan; sedangkan untuk data runtut waktu biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi. Hasil dari Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2) nampak pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.479 ^a	.229	.208	3.48727	1.133

a. Predictors: (Constant), FEK, TQM
b. Dependent Variable: PK

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Hasil dari Tabel 7 diketahui R square (R^2) sebesar 0,229 atau 22,9% yang menunjukkan kontribusi dari variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero), sedangkan sisanya 77,1% dikontribusi oleh faktor lainnya yang tidak ada dalam model penelitian ini. Koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antara variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Koefisien korelasi berganda ditunjukkan dengan (R) sebesar 0,479 atau 47,9% yang mengindikasikan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero) memiliki hubungan yang erat.

Uji Kelayakan Model

Yaitu untuk menguji pengaruh dari *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero), digunakan Uji Kelayakan Model dengan menggunakan taraf signifikan 5%. Adapun kriteria pengujian kelayakan model dengan tingkat *level of significance* = 5% yaitu sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $F < 0,05$ maka model dapat dikatakan layak. (2) Jika nilai signifikansi $F > 0,05$ maka model dapat dikatakan tidak layak. Hasil dari Uji Kelayakan Model nampak pada Tabel 8.

Tabel 8
Hasil Uji Kelayakan Model

		ANOVA ^b				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	260.350	2	130.175	10.704	.000 ^a
	Residual	875.597	72	12.161		
	Total	1135.947	74			

a. Predictors: (Constant), FEK, TQM

b. Dependent Variable: PK

Sumber: Hasil Olah Data SPSS

Pada hasil Tabel 8 didapat tingkat signifikansi uji Kelayakan Model = $0,000 < 0,05$ (*level of signifikan*), yang menunjukkan pengaruh *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Maka dapat disimpulkan model layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut.

Hasil Uji t

Uji hipotesis dengan uji t yaitu menguji koefisien regresi secara parsial untuk mengetahui apakah masing-masing variabel pengaruh *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Adapun prosedur pengujian yang digunakan, sebagai berikut: (1) Jika nilai signifikansi $t > 0,05$ maka hipotesis ditolak (koefisien regresi tidak signifikan), ini berarti bahwa secara parsial variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). (2) Jika nilai signifikansi $t \leq 0,05$ maka hipotesis diterima (koefisien regresi signifikan), ini berarti secara parsial variabel *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero).

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 6 dapat diperoleh: (1) Pengujian pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero) menghasilkan nilai signifikansi 0,005 atau nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka diputuskan untuk H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti *total quality management* (TQM) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). (2) Pengujian pengaruh tingkat formalitas evaluasi kinerja terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero) menghasilkan nilai signifikansi 0,010 atau nilai signifikansi $\leq 0,05$, maka diputuskan untuk H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero).

Pembahasan

Dengan didapatkan model pengaruh dari *total quality management* (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero) sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian yaitu kuesioner. Berdasarkan hasil yang diperoleh yaitu dari kuesioner yang telah disebarkan kepada responden telah valid dan *reliable* sehingga akan memberikan hasil penelitian yang diharapkan. Setelah semua instrumen valid dan *reliable*, uji asumsi klasik sebagai asumsi dasar dari model analisis regresi. Dengan demikian maka model yang diperoleh dapat diinterpretasikan. Secara rinci pembahasan akan dikaji sebagai berikut:

Pengaruh *Total Quality Management* (TQM) Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Barata Indonesia (Persero)

Hasil pengujian hipotesis yang pertama dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel *total quality management* (TQM) berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Hal ini menunjukkan dengan adanya kemampuan perusahaan dalam menerapkan *total quality management* (TQM) sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena berhubungan langsung dengan produktivitas karyawan. Konsep TQM yang bertujuan untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam rangka mewujudkan kepuasan pelanggan dengan keikutsertaan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, maka penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh penerapan TQM terhadap produktivitas karyawan. TQM merupakan suatu pendekatan manajemen dalam perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan atas pelayanan dan produk yang mereka dapatkan. Hal tersebut dapat berjalan jika seluruh sumber daya manusia pada perusahaan ikut berpartisipasi dalam melaksanakan TQM. Dalam mengupayakan kepuasan pelanggan, perusahaan tidak hanya fokus terhadap barang yang diproduksi tetapi juga menilai hasil keluaran produksi tersebut apakah sudah layak dipasarkan atau belum. Dengan keterlibatan penuh rasa tanggung jawab oleh para manajer, maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan yang dihasilkan oleh para staf di divisi tersebut. Hasil penelitian ini mendukung dari penelitian Melisa (2009) menunjukkan bahwa keberhasilan dan kesuksesan penerapan TQM dipengaruhi oleh keterlibatan dan komitmen para CEO dan para manajer dalam pelaksanaan TQM dalam perusahaannya dan juga kerja sama yang baik yang terjadi pada seluruh karyawan tiap divisi.

Pengaruh Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja (FEK) Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT Barata Indonesia (Persero)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengujian hipotesis yang kedua dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa variabel tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik evaluasi kinerja maka akan dapat mengetahui kinerja atau produktivitas karyawan yang belum sesuai dengan bidangnya. Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau kelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja ataupun tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Dengan demikian, evaluasi kinerja berarti memberikan penilaian atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh seseorang. Dari hasil penilaian tersebut, perusahaan atau organisasi dapat memberikan penghargaan apabila penilaian pekerjaan tersebut baik atau teguran apabila penilaian pekerjaan tersebut kurang baik atau bahkan buruk. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Desriani dan Sholihin (2011: 4), yang menunjukkan atasan yang menggunakan evaluasi kinerja dalam cara yang formal adalah atasan yang menjelaskan target kinerja secara eksplisit, mengukur kinerja dengan seperangkat *metric* yang jelas, dan yang memberikan *reward* berdasarkan aturan lokasi yang jelas.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh simpulan sebagai berikut: (1) Berdasarkan uji kelayakan model diketahui bahwa

total quality management (TQM), dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) layak digunakan penelitian terhadap terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). (2) Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa: (a) Pengujian hipotesis yang pertama yaitu untuk menguji pengaruh *total quality management* (TQM) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Dengan nilai β *undestandardized* sebesar 0,382 dengan signifikansi sebesar 0,005 yang berarti berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel *total quality management* (TQM) dapat meningkatkan produktivitas karyawan. (b) Pengujian hipotesis yang kedua yaitu untuk menguji pengaruh variabel tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Dengan nilai β *undestandardized* sebesar 0,618 dengan signifikansi sebesar 0,010 yang berarti berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero). Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) berpengaruh signifikan dan positif terhadap terhadap produktivitas karyawan. (3) Nilai koefisien determinasi berganda atau *R Square* sebesar 0,229 berarti bahwa besarnya kontribusi pengaruh variabel bebas yaitu pengaruh variabel *total quality management* (TQM) dan tingkat formalitas evaluasi kinerja (FEK) terhadap variabel terikat yaitu produktivitas karyawan pada PT Barata Indonesia (Persero) adalah sebesar 22,9%.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut: (1) Untuk PT Barata Indonesia (Persero), supaya lebih meningkatkan penerapan konsep *total quality management* karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. (2) Untuk peneliti berikutnya, supaya bisa menambah variabel lain, selain variabel produktivitas karyawan, hendaknya perlu memperbesar ukuran sampel misalnya dengan menambah jumlah perusahaan yang menjadi objek penelitian dan menambah tahun pengamatan penelitian, sehingga diperoleh sampel yang lebih besar dan memberikan kemungkinan yang lebih besar untuk memperoleh kondisi yang sebenarnya. (3) Penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek lain, tidak hanya pada perusahaan PT Barata Indonesia (Persero), tetapi juga perusahaan dari sektor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnan, S. 2012. Produktivitas Kerja Karyawan. <http://sukmaadnan.blogspot.com/search/label/Pengukuran%20Produktivitas%20Kerja> dan <http://sukmaadnan.blogspot.com/>. diunduh tanggal 26 Januari 2015. Jam 19.00.
- Bekka, M. J. 2007. Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial pada Industri Kayu Olahan di Kota Palu. *Jurnal Transaksi Edisi 4 Tahun II*.
- Desriani, N. dan M. Sholihin. 2011. Pengaruh Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja Persepsian terhadap Aspek Keperilakuan Manajer. *Simposium Nasional Akuntansi XIV Banda Aceh*.
- Hasanah, H. 2013. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan sebagai Variabel Moderating. *Skripsi*. Universitas Negeri Islam Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Hartmann, F. dan S. Slapnicar. 2009. How Formal Performance Evaluation Affects Trust Between Superior and Subordinate Managers. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 34 722-737.
- Gaspersz, V. 1997. *Manajemen Bisnis Total Dalam Era Globalisasi*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Kotler. P. 2005. *Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Edisi ke-2. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2007. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*. Erlangga. Jakarta
- Mangkuprawira, S. dan A. V. Hubbies. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Setia. Bandung.
- Melisa. P. R. 2009. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Giant Hypermarket Botani Square Bogor. *Skripsi*. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Narsa, I. M. dan R. D. Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi Antara *Total Quality Manajement* dengan Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Akuntansi Keuangan*. Vol. 5(1).
- Nasution, M. N. 2005. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Nazir, M. 2013. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Ravianto, J. 1990. *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. SIUPP. Jakarta.
- Santoso, S. 2009. *Statistik Multivariat*. Penerbit PT Elek Media Komputindo Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Simanjuntak, P.J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Edisi 3. Jakarta.
- Sinungan, M. 2009. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta. Bandung.
- Suprantiningrum, R. dan Zulaikha. 2013. Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial dengan Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (*Rewarding*) sebagai Variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi*. VI. Surabaya.
- Tjiptono, F. dan A. Diana. 2001. *Total Quality Management*. Edisi Revisi. Andi. Yogyakarta.
- Tjiptono, F. dan G. Chandra. 2011. *Service, Quality, dan Satisfaction*. Andi. Yogyakarta.
- Umar, H. 2009. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
