

PENGARUH IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA, TBK PLANT 12 TARJUN KABUPATEN KOTABARU – KALIMANTAN SELATAN

Aditya Fitriadhi S

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Industri, Institut Teknologi Nasional Malang
Email : fitriadhi31@gmail.com

Abstrak, Penelitian ini berjudul “Pengaruh Implementasi *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa, Tbk Plant 12 Tarjun Kabupaten Kotabaru Kalimantan Selatan”. Penelitian ini dilatarbelakangi adanya ketidakseimbangan antara penerapan *Total Quality Management* dengan kinerja karyawan pada obyek penelitian yang digambarkan melalui laporan kinerja TQM. Penelitian ini bertujuan untuk menguji implementasi *Total Quality Management* yang meliputi perbaikan berkelanjutan, kerjasama tim dan kepemimpinan terhadap kinerja dengan jumlah populasi sebanyak 160 karyawan dengan sampel berjumlah 115 karyawan. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu metode *sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian mendapatkan bahwa persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 0.45 X_1 + 0.14 X_2 + 0.24 X_3$. Hasil penelitian mendapatkan bahwa 2 variabel yaitu perbaikan berkesinambungan = 0,45 dan kepemimpinan = 0,24 berpengaruh positif dan signifikan, sedangkan satu variabel yaitu kerjasama tim = 0,14 berpengaruh positif tidak signifikan terhadap variabel dependennya.

Kata Kunci : *Total Quality management*, Perbaikan Berkelanjutan, Kerjasama Tim, Kinerja

PENDAHULUAN

Dalam era perdagangan setiap perusahaan akan menghadapi persaingan ketat dengan produsen lain dari seluruh dunia. Meningkatnya intensitas persaingan dan jumlah pesaing menuntut setiap produsen memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara yang lebih memuaskan daripada yang dilakukan oleh para pesaing, sehingga dalam perdagangan global ini diperlukan suatu persamaan persepsi dalam mendefinisikan suatu produk. Oleh karena itu, mutu merupakan faktor penting bagi produsen. Namun perhatian produsen tidak terbatas pada mutu produk yang dihasilkan, tetapi juga pada aspek proses, sumber daya manusia (SDM) dan lingkungan. Sedangkan lingkungan yang dihadapi produsen semakin kompleks dan hanya produsen yang benar-benar bermutu yang dapat bersaing dalam pasar global. Persaingan di pasar Internasional hanya akan dimenangkan oleh perusahaan yang adaptif dan memiliki keunggulan dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Kompleksitas persaingan global juga menyebabkan setiap produsen untuk selalu berusaha meningkatkan mutu agar memenuhi

kebutuhan konsumen. ISO 9001 merupakan salah satu standar Internasional di bidang sistem manajemen mutu. Suatu organisasi / perusahaan yang telah mendapatkan akreditasi ISO 9001 tersebut dapat dikatakan telah memenuhi persyaratan Internasional dalam hal manajemen penjaminan mutu produk/jasa yang dihasilkan oleh setiap organisasi/perusahaan. Dalam penerapannya ISO 9001 menggunakan pendekatan proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas sistem penjaminan mutu. Pendekatan tersebut mengarahkan organisasi/perusahaan dalam melakukan identifikasi terhadap berbagai masalah yang dihadapi, pengelolaan sumber daya, serta peningkatan secara terus menerus / berkesinambungan. Salah satu cara yang digunakan PT. Indocement Tunggal Prakarsa agar dapat bersaing adalah dengan menerapkan Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu. TQM merupakan suatu pendekatan yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperbaiki mutu produk, meningkatkan produktifitas dan menekan biaya produksi. TQM

mencoba meningkatkan daya saing perusahaan melalui perbaikan secara terus-menerus terhadap produk, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2004). *Total Quality Control* atau Pengendalian Mutu Terpadu sebenarnya sama halnya dengan *Total Quality Management*, Ignatia Rini Wiyanti dalam bukunya PDCA Tulta menjelaskan tentang sejarah perubahan dari TQC menjadi TQM bahwa konsep kegiatan QCC (*Quality Control Circle*) yaitu kelompok-kelompok mutu yang dibentuk dengan tujuan untuk memecahkan masalah mutu secara bersama adalah bagian terpenting dari penerapan *Total Quality Control* yaitu tipe manajemen modern dengan pendekatan proses yang mulai diperkenalkan oleh Jepang pada tahun 1960-an dan dikenal di Indonesia sejak tahun 1980-an melalui beberapa perusahaan di Indonesia yang berpartner dengan perusahaan Jepang. Pada tahun 1987 **ISO (International Organization for Standardization)**, badan Internasional yang berpusat di Swiss memperkenalkan ISO 9000. Melalui kepemilikan sertifikat ISO 9000, perusahaan seolah – olah memiliki paspor Mutu Internasional untuk bisa merambah ke seluruh pelosok, karena diakui secara resmi memiliki Standar Mutu Internasional. Dalam perjalanan waktu penerapan TQC pun mulai merambah ke seantero dunia, bahkan pada tahun 1989 di Amerika Serikat berdirilah **The Center Of Quality Management** yang diprakarsai oleh 7 perusahaan besar di Boston yang bertujuan untuk mengakselerasikan penerapan manajemen mutu di masing – masing perusahaan. Dalam perkembangannya mereka memilih untuk menggunakan istilah TQM daripada TQC, kata “*management*” menggantikan kata “*control*” dengan pemikiran bahwa kata tersebut mencakup makna yang lebih luas. Kemudian organisasi ini menciptakan sebuah model penerapan yang diberi nama A New American TQM, dan dilanjutkan dengan menerbitkan buku dengan judul yang sama. Lambat laun istilah TQC mulai menghilang hingga saat ini, para pakar dan penerap mutu lebih memilih menggunakan istilah TQM. Jepang sendiri melalui lembaga **Juse (Union of Japanese Scientists and Engineers)** milik pemerintah, pada tahun 1996 secara resmi mengganti TQC menjadi TQM lengkap dengan perubahan di beberapa elemennya. Salah satu kinerja yang diukur pada

PT. Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk Plant 12 Tarjun adalah pencapaian Perbaikan Berkelanjutan. Kinerja perbaikan berkelanjutan adalah kinerja yang menggambarkan sejauh mana karyawan menerapkan Total Quality Management. Pencapaian kinerja dari penerapan TQM diukur dengan kriteria sebagai berikut :

1. Hijau dapat diartikan kinerja baik dengan kriteria score penilaian > 100 .
2. Kuning dapat diartikan cukup dengan kriteria score penilaian antara 80 – 100.
3. Merah dapat diartikan kurang dengan kriteria score penilaian antara 0 – 79.
4. Setiap 2 orang karyawan dalam satu departemen harus membuat minimum 1 perbaikan dalam bentuk *Practice Quality Improvement (PQI)*.
5. Setiap 25 orang karyawan dalam satu departemen harus membuat minimum 1 perbaikan dalam bentuk Perbaikan Sistem Saran (PSS).
6. Setiap 75 orang karyawan dalam satu departemen harus membuat minimum 1 perbaikan dalam bentuk PDCA Tujuh Langkah Tujuh Alat Bantu (PDCA Tulta).

METODE

Pengujian dilakukan dengan melalui hipotesis asosiatif analisis regresi berganda dengan menggunakan alat bantu statistik PSPP. Jenis data yang digunakan adalah **data kualitatif** yaitu berupa data yang bukan angka namun diangkakan, misalnya penggunaan kuesioner tentang gaya kepemimpinan. Dalam penelitian ini juga akan menggunakan **data kuantitatif** yaitu data yang berbentuk angka, misalnya penggunaan data pencapaian kinerja berupa angka pencapaian TQC *product*.

Adapun sumber data berasal dari **data primer** yaitu data yang diperoleh dari responden melalui penyebaran kuesioner maupun wawancara, misalnya data tentang pendidikan dan pelatihan yang diperoleh dari kuesioner dan data kerjasama tim yang diperoleh melalui wawancara. Selain itu juga dalam penelitian itu diperlukan juga data sekunder yaitu data yang didapat dari laporan seperti data kerusakan alat, data kinerja dari mechanical departemen. Penelitian ini memiliki populasi yang berasal dari karyawan PT. Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk Plant 12

Tarjun. Sedangkan sampel yang digunakan adalah berasal dari karyawan PT. Indocement Tungal Prakarsa, Tbk Plant 12 Tarjun dari *Cement Plant Division* dengan mengacu kepada formula dari Slovin.

Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik non probability sampling yaitu sampling purposive. V. Wiratna Sujarweni dalam Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi (88:2015) menjelaskan bahwa sampling purposive merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan atau kriteria – kriteria tertentu. Yang dimaksud pada penelitian ini adalah sampel diambil berasal dari karyawan *Cement Plant Division*. Karyawan *Cement Plant Division* diartikan sebagai sampel purposive karena memiliki kriteria tertentu atau dengan pertimbangan karena masalah kinerja yang akan diukur adalah kinerja karyawan *Cement Plant Division*. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner atau angket. V. Wiratna Sujarweni dalam Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi (88 : 2015) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab. Untuk menjawab kuesioner penelitian menggunakan skala Likert. Selain itu juga penelitian ini juga menggunakan teknik pengumpulan data analisis dokumen karena pada saat penelitian akan memerlukan beberapa dokumen yang akan dianalisis lebih lanjut. Setelah data yang diperlukan sudah terkumpul, maka selanjutnya data akan diuji dengan menggunakan statistik agar dapat menarik kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Dalam penelitian ini teknik statistik yang akan digunakan adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik inferensial yang digunakan adalah analisis pengaruh dengan menggunakan regresi berganda untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen. Teknik pengujian untuk menganalisa data menggunakan PSPP untuk melakukan pengujian terhadap uji instrument, uji asumsi klasik, analisis korelasi dan regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

- Dari data hasil analisis diketahui bahwa Korelasi indikator ke 1 yaitu Identifikasi Permasalahan dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan. Korelasi indikator ke 1 yaitu Identifikasi Permasalahan dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,61$ atau 61%). Ini artinya indikator identifikasi permasalahan adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 2 yaitu Sumbang Saran dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,50$ atau 50%). Ini artinya indikator sumbang saran adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 3 yaitu Pengujian Penyebab dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,48$ atau 48%). Ini artinya indikator pengujian penyebab adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 4 yaitu Rencana Perbaikan dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,41$ atau 41%). Ini artinya indikator rencana perbaikan adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 5 yaitu Perbaikan dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,38$ atau 38%). Ini artinya indikator perbaikan adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 6 yaitu Evaluasi Hasil dengan variabel Perbaikan Berkesinambungan memiliki nilai signifikan (sig = 0,001), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,33$ atau 33%). Ini artinya indikator perbaikan adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 7 yaitu Standar Baru dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,42$ atau 42%). Ini artinya indikator standar baru adalah indikator yang valid.

- Korelasi indikator ke 8 yaitu Konsistensi Hasil dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,38$ atau 38%). Ini artinya indikator konsistensi hasil adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 9 yaitu Kelanjutan Perbaikan dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,38$ atau 38%). Ini artinya indikator standar baru adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 10 yaitu *QC Tools* dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,49$ atau 49%). Ini artinya indikator *QC Tools* adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 1 yaitu Tanggung Jawab dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), namun korelasinya kurang memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,41$ atau 41%). Dikarenakan nilai $\text{sig} < 0,05$, maka indikator tanggung jawab adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 2 yaitu Saling Berkontribusi dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,44$ atau 44%). Dikarenakan nilai $\text{sig} < 0,05$, maka indikator tanggung jawab adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 3 yaitu Pengerahan Kemampuan dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), namun korelasinya kurang memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,36$ atau 36%). Dikarenakan nilai $\text{sig} < 0,05$, maka indikator pengerahan kemampuan adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 4 yaitu Tujuan yang Sama dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,36$ atau 36%). Ini artinya indikator tujuan yang sama adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 5 yaitu Antusiasme Tinggi dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,56$ atau 56%). Ini artinya indikator antusiasme tinggi adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 6 yaitu Komunikasi Efektif dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,41$ atau 41%). Ini artinya indikator komunikasi efektif adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 7 yaitu Resolusi Konflik dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,34$ atau 34%). Dikarenakan nilai $\text{sig} < 0,05$, maka indikator resolusi konflik adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 8 yaitu Keahlian dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,60$ atau 60%). Ini artinya indikator keahlian adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 9 yaitu Share Power dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,67$ atau 67%). Ini artinya indikator share power adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 10 yaitu Evaluasi dengan variabel Kerjasama Tim memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,56$ atau 56%). Ini artinya indikator evaluasi adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 1 yaitu Bersifat Adil dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), namun korelasinya kurang memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,45$ atau 45%). Dikarenakan nilai $\text{sig} > 0,000$ Ini artinya indikator bersifat adil adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 2 yaitu Memberi Sugesti dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,002$), namun korelasinya kurang memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,28$ atau 28%). Dikarenakan nilai $\text{sig} < 0,005$ Ini artinya indikator memberi sugesti adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 3 yaitu Mendukung Tujuan dengan variabel Kepemimpinan

memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,68$ atau 68%). Ini artinya indikator mendukung tujuan adalah indikator yang valid.

- Korelasi indikator ke 4 yaitu Katalisator dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,77$ atau 77%). Ini artinya indikator katalisator adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 5 yaitu Menciptakan Rasa Aman dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,41$ atau 41%). Ini artinya indikator menciptakan rasa aman adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 6 yaitu Wakil Organisasi dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,54$ atau 54%). Ini artinya indikator menciptakan rasa aman adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 7 yaitu Sumber Inspirasi dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,46$ atau 46%). Ini artinya indikator sumber inspirasi adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 8 yaitu Bersikap Menghargai dengan variabel Kepemimpinan memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,38$ atau 38%). Dikarenakan nilai $\text{sig} < 0,05$, maka indikator bersikap menghargai adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 1 yaitu Kualitas Correction dengan variabel Kinerja memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,75$ atau 75%). Ini artinya indikator Kualitas Correction adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 2 yaitu Kualitas Corrective Action dengan variabel Kinerja memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,68$ atau 68%). Ini artinya indikator Kualitas Corrective Action adalah indikator yang valid.

- Korelasi indikator ke 3 yaitu Kuantitas dengan variabel Kinerja memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,63$ atau 63%). Ini artinya indikator Kuantitas adalah indikator yang valid.
- Korelasi indikator ke 4 yaitu Ketepatan Waktu dengan variabel Kinerja memiliki nilai signifikan ($\text{sig} = 0,000$), dan korelasinya memadai (*Pearson Correlation* atau $R = 0,65$ atau 65%). Ini artinya indikator ketepatan waktu adalah indikator yang valid.
- Dari data hasil analisis diketahui bahwa semua indikator yang diteliti (11 indikator) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,68 ($> 0,50$) yang artinya semua indikator dari variabel Perbaikan Berkelanjutan adalah reliabel.
- Dari data hasil analisis diketahui bahwa semua indikator yang diteliti (10 indikator) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,69 ($> 0,50$) yang artinya semua indikator dari variabel Kerjasama Tim adalah reliabel.
- Dari data hasil analisis diketahui bahwa semua indikator yang diteliti (8 indikator) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,71 ($> 0,50$) yang artinya semua indikator dari variabel Kepemimpinan adalah reliabel.
- Dari hasil analisis diketahui bahwa semua indikator yang diteliti (4 indikator) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,75 ($> 0,50$) yang artinya semua indikator dari variabel Kinerja adalah reliabel .
- Hasil uji normalitas residual data menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig (2 – tailed) = 0,153 ($> 0,05$), artinya uji Kolmogorov – Smirnov dinyatakan tidak signifikan, yang artinya tidak terdapat ketidaknormalan pada residual data yang diuji. Kesimpulannya, residual data terdistribusi secara normal sehingga penelitian dapat diteruskan ke analisis selanjutnya.

Para ahli berpendapat bahwa multikolinearitas hanya terjadi jika korelasi antar variabel bebasnya signifikan ($\text{sig} < 0,05$) dan koefisien korelasinya lebih dari 80% (atau $> 0,8$). Dari hasil uji multikolinearitas terlihat bahwa :

- Korelasi antara variabel perbaikan berkesinambungan (X_1) dengan variabel kerjasama tim (X_2) signifikan ($\text{sig} = 0,002$, berada dibawah 0,05) namun memiliki nilai

pearson correlation sebesar 0,05 atau 5%. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang erat antara X_1 dan X_2 , yang artinya model penelitian ini bebas masalah multikolinearitas.

- Korelasi antara variabel Perbaikan Berkesinambungan (X_1) dengan variabel kepemimpinan (X_3) signifikan (sig = 0,000, berada dibawah 0,05) namun memiliki nilai pearson correlation hanya sebesar 0,34 atau 34%. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang erat antara X_1 dan X_3 , yang artinya model penelitian ini bebas masalah multikolinearitas.
- Korelasi antara variabel kerjasama tim (X_2) dengan variabel Kepemimpinan (X_3) signifikan (sig = 0,901 berada diatas 0,05) dan memiliki nilai pearson correlation sebesar hanya 0,01 atau 1%. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat korelasi yang erat antara X_2 dengan X_3 , yang artinya model penelitian ini bebas multikolinearitas.

Pengujian ini menggunakan uji Glejser, dimana suatu model penelitian dinyatakan memiliki permasalahan heterokedastisitas jika terdapat pengaruh yang signifikan antara masing – masing variabel bebas dengan nilai absolut dari residual datanya, dengan kata lain jika nilai sig < 0,05, maka terjadi masalah heterokedastisitas. Sedangkan jika nilai sig > 0,05 maka tidak terjadi masalah heterokedastisitas. Pada penelitian ini diketahui bahwa :

- Variabel Perbaikan Berkelanjutan (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap nilai absolut dari residualnya (sig = 0,224 lebih besar dari 0,05) yang artinya tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada variabel X_1 .
- Variabel kerjasama tim (X_2) berpengaruh tidak signifikan terhadap nilai absolut residualnya (sig = 0,333 lebih besar dari 0,05) yang artinya tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada variabel X_2 .
- Variabel Kepemimpinan (X_3) berpengaruh tidak signifikan terhadap nilai absolut residualnya (sig = 0,09 lebih besar dari 0,05) yang artinya tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada variabel X_3 .

Berdasarkan hasil analisis korelasi, diketahui bahwa :

- Nilai sig (2-Tailed)-nya = 0,000 yang artinya hubungan kedua variabel tersebut signifikan.
- Nilai pearson correlationnya positif, yang artinya variabel perbaikan berkesinambungan dan kinerja memiliki keterkaitan yang bersifat searah.
- Besaran koefisien korelasi 0,45 atau 45% yang artinya terdapat hubungan yang lemah antara perbaikan berkesinambungan dengan kinerja.
- Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara perbaikan berkesinambungan dengan kinerja, yang artinya perbaikan berkesinambungan dapat meningkatkan kinerja dengan tingkat akurasi yang rendah / lemah.

Berdasarkan hasil analisis korelasi, diketahui bahwa :

- Nilai sig (2-Tailed)-nya = 0,148 yang artinya hubungan kedua variabel tersebut tidak signifikan.
- Nilai pearson correlationnya positif, yang artinya variabel kerjasama tim dengan kinerja memiliki keterkaitan yang bersifat searah.
- Besaran koefisien korelasi 0,14 atau 14% yang artinya terdapat hubungan yang sangat lemah antara kerjasama tim dengan kinerja.
- Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang tidak signifikan antara kerjasama tim dan kinerja, yang artinya kerjasama tim mempunyai hubungan yang sangat lemah terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis korelasi , diketahui bahwa :

- Nilai sig (2 - Tailed)-nya = 0,011 yang artinya hubungan kedua variabel tersebut signifikan.
- Nilai pearson correlationnya positif, yang artinya variabel kepemimpinan dengan kinerja memiliki keterkaitan yang bersifat searah.
- Besaran koefisien korelasi 0,24 atau 24% yang artinya terdapat hubungan yang lemah antara kepemimpinan dengan kinerja.
- Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja, yang artinya kepemimpinan mempunyai hubungan yang lemah terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi, diketahui bahwa :

- Nilai R sebesar 0,45 menunjukkan nilai korelasi antara perbaikan berkesinambungan dengan kinerja sebesar 45%.
- Nilai R square sebesar 0,20 menunjukkan bahwa 20% perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh perbaikan berkesinambungan, sedangkan sisanya (80%) dijelaskan oleh faktor lain.
- Variabel perbaikan berkesinambungan memiliki nilai $\text{sig} = 0,000$ (lebih kecil dari 0,005) yang artinya perbaikan berkesinambungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- Perbaikan berkesinambungan memiliki nilai *Unstandardized coefficient* sebesar 0,23 yang menunjukkan besaran pengaruh dari perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja sebesar 0,23.
- Perbaikan berkesinambungan memiliki nilai *Unstandardized coefficient* positif, yang artinya pengaruh bersifat searah. Semakin baik implementasi perbaikan berkesinambungan maka akan semakin meningkat kinerja, begitu juga sebaliknya semakin buruk implementasi perbaikan berkesinambungan maka akan semakin menurun kinerja.
- Nilai *unstandardized coefficient* menghasilkan persamaan regresi : $Y = 6,00 + 0,23 X1 + e$.

Berdasarkan hasil analisis regresi, diketahui bahwa :

- Nilai R sebesar 0,14 menunjukkan nilai korelasi antara kerjasama tim dengan kinerja sebesar 14%.
- Nilai R square sebesar 0,02 menunjukkan bahwa 2% perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh kerjasama tim, sedangkan sisanya (98%) dijelaskan oleh faktor lain.
- Variabel kerjasama tim memiliki nilai $\text{sig} = 0,148$ (lebih besar dari 0,005) yang artinya kerjasama tim memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja.
- Kerjasama tim memiliki nilai *Unstandardized coefficient* sebesar 0,07 yang menunjukkan besaran pengaruh dari kerjasama tim terhadap kinerja sebesar 0,07.
- Kerjasama tim memiliki nilai *Unstandardized coefficient* positif, yang artinya pengaruh

bersifat searah. Semakin baik implementasi kerjasama tim maka akan semakin meningkat kinerja, begitu juga sebaliknya semakin buruk implementasi kerjasama tim maka akan semakin menurun kinerja.

- Nilai *unstandardized coefficient* menghasilkan persamaan regresi : $Y = 12,46 + 0,148 X3 + e$.

Berdasarkan hasil analisis regresi, diketahui bahwa :

- Nilai R sebesar 0,24 menunjukkan nilai korelasi antara kepemimpinan dengan kinerja sebesar 24%.
- Nilai R square sebesar 0,06 menunjukkan bahwa 6% perubahan pada kinerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan, sedangkan sisanya (94%) dijelaskan oleh faktor lain.
- Variabel kepemimpinan memiliki nilai $\text{sig} = 0,011$ (lebih kecil dari 0,05) yang artinya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.
- Kepemimpinan memiliki nilai *Unstandardized coefficient* sebesar 0,16 yang menunjukkan besaran pengaruh dari kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,16.
- Kepemimpinan memiliki nilai *Unstandardized coefficient* positif, yang artinya pengaruh bersifat searah. Semakin baik implementasi kepemimpinan maka akan semakin meningkat kinerja, begitu juga sebaliknya semakin buruk implementasi kepemimpinan maka akan semakin menurun kinerja.
- Nilai *unstandardized coefficient* menghasilkan persamaan regresi : $Y = 8,94 + 0,16 X4 + e$.

Variabel Perbaikan Berkelanjutan

Variabel ini merupakan unsur penting dalam penerapan Total Quality Management. Dr. Edward Demings, seorang doctor statistic kebangsaan Amerika Serikat yang merupakan pakar kualitas ternama dan yang mengajarkan kepada Jepang tentang konsep pengendalian kualitas, mengemukakan bahwa proses industri harus dipandang sebagai suatu perbaikan kualitas secara terus-menerus (*Continuous Quality Improvement*) yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai dengan distribusi kepada pelanggan seterusnya berdasarkan informasi sebagai umpan

balik yang dikumpulkan dari pengguna produk (pelanggan) dikembangkan ide-ide untuk menciptakan produk baru atau meningkatkan kualitas produk lama beserta proses produksi yang ada saat ini. Continuous Improvement yang diperkenalkan oleh Dr. Edward Deming adalah PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) atau yang biasa dikenal dengan nama Deming's Cycle. Di PT. Indocement Tungal Prakarsa, Tbk termasuk di Plant 12 Tarjun, penerapan perbaikan berkelanjutan dengan pola deming cycle yaitu Plan, Do, Check dan Action sudah diterapkan dan bahkan sudah dimasukkan ke dalam pencapaian kinerja departemen dalam bentuk pengukuran kuantitas dari produk PDCA. Secara kuantitas hasilnya penerapan ini pun sudah terlihat bagus dengan pencapaian kinerja sesuai atau bahkan melebihi target pencapaian. Namun dilihat dari hasil uji regresi terlihat bahwa pengaruh perbaikan berkesinambungan terhadap kinerja ini walaupun signifikan tetapi masih mempunyai korelasi sedang, hal ini dapat terlihat pada nilai koefisien korelasi yang hanya mencapai 44% dari hasil kuesioner dari 115 responden. Penelitian dari Zulaika (2008) menyebutkan bahwa perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja, begitu pula dengan penelitian Sari (2009) dan Pane (2010) serta Fitriyah & Ningsih (2013) artinya penelitian penulis mendukung penelitian sebelumnya, namun hasil dari penelitian ini masih dinilai tidak seimbang dengan pencapaian kuantitas dari produk PDCA yang selalu mencapai target yang ditetapkan, menurut peneliti hipotesis dari penerapan perbaikan berkelanjutan adalah berpengaruh terhadap kinerja dengan kekuatan korelasi tinggi karena berdasarkan pencapaian kuantitatif produk perbaikan berkelanjutan dapat tercapai. Sementara hasil kuesioner menyatakan bahwa penerapan perbaikan berkesinambungan masih dinilai sedang. Berdasarkan tabel data dan diagram batang diketahui bahwa jawaban responden yang paling dominan memang terdapat pada jawaban sangat suka dan suka, namun demikian terdapat jawaban responden yang cukup dominan yaitu sebanyak 50 responden yang menjawab tidak setuju untuk pernyataan nomor 3 (Karyawan dapat menguji penyebab dari masalah mesin produksi) selain jawaban tidak setuju untuk beberapa pernyataan lainnya. Jawaban tidak setuju dari 50 responden dinilai

cukup membuat korelasi antara perbaikan berkelanjutan dengan kinerja menjadi sedang, tidak tinggi, hal ini diduga karena banyak karyawan yang masih belum mengetahui bagaimana cara menguji penyebab dari masalah mesin produksi sehingga dinilai implementasi perbaikan berkelanjutan belum maksimal. Dugaan penyebab karyawan menjawab tidak setuju atas pertanyaan nomor 3 adalah karena karyawan tidak mengetahui cara menguji penyebab, akibatnya perbaikan yang dilakukan masih belum maksimal karena permasalahan yang sama masih acap kali terulang yang disebabkan karena penyebab sesungguhnya belum teruji untuk diketahui kebenarannya. Berikut teknik analisa dugaan penyebab jawaban tidak setuju tinggi terhadap pernyataan nomor 3 dari variabel Perbaikan Berkelanjutan dengan menggunakan teknik 5 Why, yang terdiri dari pertanyaan dan jawaban untuk mencari penyebab sesungguhnya / akar penyebab.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dugaan penyebab variabel perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja mempunyai pengaruh yang signifikan namun korelasi sedang adalah karena karyawan tidak mengetahui cara menguji penyebab. Dari pembahasan ini tentunya dapat dilihat bahwa peneliti bermaksud menyampaikan bahwa variabel perbaikan berkelanjutan tidak cukup untuk mendapatkan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja, namun lebih dari itu hasil analisis harus dapat menunjukkan juga bahwa koefisien korelasi harus kuat hingga mencapai 100%. Untuk dapat mewujudkan angka 100% maka penetapan formula hipotesis harus mencantumkan upaya perbaikan terhadap masalah pencapaian korelasi yang lemah. Penggunaan Deming Cycle's untuk meningkatkan koefisien korelasi merupakan langkah yang tepat.

Variabel Kerjasama Tim.

Hasil dari analisis melalui pengujian regresi dinyatakan bahwa variabel kerjasama tim tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan nilai $\text{sig} = 0,148$ diatas $0,05$. Hal ini dikarenakan beberapa hal seperti :

- Karyawan yang aktif untuk melakukan aktivitas – aktivitas perbaikan mutu hanya 15% dari jumlah karyawan. Hal ini karena 80% dari

jumlah karyawan merupakan karyawan senior (masa kerja 21 tahun) sehingga motivasi kerja sudah mulai menurun, termasuk untuk melakukan aktivitas peningkatan mutu.

- Randal S. Schuler & Susan E. Jackson dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (117 : 1997) menjelaskan bahwa suatu gugus kendali mutu ialah kumpulan sukarela para karyawan yang memiliki tanggung jawab tertentu. Kondisi ini sudah tidak ditemukan lagi di era saat ini, terbukti dengan adanya “paksarela” dalam pembentukan GKM, sehingga para anggota GKM melakukan aktivitas GKM bukan karena sukarela. Hal ini terbukti dengan tingkat keaktifan GKM, dari 128 gugus kendali mutu hanya +/- 26 GKM yang aktif melakukan kegiatan perbaikan berkesinambungan. Hal ini terjadi karena karyawan lama tidak termotivasi untuk melakukan aktivitas dalam GKM.
- Kurangnya pre empt terhadap nilai-nilai kebersamaan dalam perusahaan sehingga karyawan bekerja seperti alir mengalir tanpa adanya kerjasama tim yang solid.
- Kurangnya event – event kebersamaan seperti gathering, pertandingan olah raga, hari berdirinya perusahaan, dll.
- Semakin mudarnya nilai – nilai kebersamaan, target kerja individu menjadi prioritas dalam perilaku karyawan maupun organisasi.
- Kurangnya apresiasi bagi anggota – anggota GKM yang telah berhasil melakukan improvement maupun inovasi bagi kinerja individu maupun organisasi.

Variabel Kepemimpinan

Hasil dari analisis melalui pengujian regresi dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai sig = 0,011 dibawah 0,05. Namun koefisien korelasinya hanya mencapai 24% yang memiliki arti hubungan antara 2 variabel lemah. Hal ini disebabkan karena :

Fasilitator belum menjalankan fungsinya secara optimal sebagai :

- Promotor
Fasilitator sebagai fungsi promotor mengandung arti bahwa seorang fasilitator harus mampu mempropagandakan kegiatan

peningkatan mutu yang sangat positif dan bermutu.

- Koordinator
Fasilitator sebagai fungsi koordinator maksudnya adalah seorang fasilitator harus mampu menumbuhkan kebersamaan dalam kelompok binaannya.
- Komunikator
Fasilitator sebagai fungsi komunikator mengandung arti bahwa seorang fasilitator harus mampu mengkomunikasikan data target yang akan dicapai.
- Instruktur
Fasilitator sebagai fungsi instruktur mengandung arti bahwa seorang fasilitator harus mampu memberikan pengajaran baik pengetahuan dan ketrampilan pada kelompok binaannya.
- Inovator dan Katalisator
Fasilitator sebagai fungsi inovator mengandung arti bahwa seorang fasilitator harus mampu memberikan semangat baru jika mengalami kebuntuan, masalah.
- Motivator
Fasilitator sebagai fungsi motivator mengandung arti bahwa seorang fasilitator harus mampu menjaga semangat anggota kelompok agar tidak menjadi demotivasi meskipun seringkali hambatan timbul.
- Auditor
Fasilitator sebagai fungsi auditor mengandung arti bahwa seorang fasilitator harus mampu mengecek pemenuhan kriteria disetiap langkah inovasi. Korelasi indikator ke 11 yaitu Solusi Dampak Negatif dengan variabel Perbaikan Berkelanjutan memiliki nilai signifikan (sig = 0,000), namun korelasinya kurang memadai (*Pearson Correlation* atau R = 0,30 atau 30%). Dikarenakan nilai sig < 0.05 maka indikator solusi dampak negatif adalah indikator yang valid.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Pengaruh antara Implementasi *Total Quality Management* (Perbaikan Berkelanjutan) berpengaruh positif sedang terhadap kinerja karyawan PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk Plant 12 Tarjun Kabupaten Kotabaru

Kalimantan Selatan dengan nilai sig = 0,000 (dibawah 0,05) dengan nilai R = 0,45 atau 45 %.

Implementasi *Total Quality Management* (Kerjasama Tim) tidak berpengaruh terhadap kinerja departemen PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant 12 Tarjun Kabupaten Kotabaru - Kalimantan Selatan dengan nilai sig = 0,148 (diatas 0,05) dengan nilai R = 0,14 atau 14 %.

Implementasi *Total Quality Management* (Kepemimpinan) berpengaruh positif lemah terhadap kinerja departemen PT. Indocement Tunggal Prakarsa Tbk Plant 12 Tarjun Kabupaten Kotabaru - Kalimantan Selatan dengan nilai sig = 0,011 (dibawah 0,05) dengan nilai R = 0,24 atau 24%.

2. Dari hasil korelasi antar 3 variabel independent maka diketahui bahwa variabel Perbaikan Berkelanjutan merupakan variabel yang dominan.

Saran

1. Untuk memperoleh korelasi ataupun pengaruh antara TQM terhadap Kinerja dengan signifikan, positif dan hubungan kuat , maka dinilai perlu meneliti lebih lanjut tentang variabel moderat berupa Motivasi.
2. Jika ditemukan pengaruh ataupun korelasi yang tidak signifikan ataupun korelasi yang lemah maka peneliti dapat menelaah lebih

lanjut mengapa hal itu terjadi dengan menganalisa menggunakan Deming Cycle.

DAFTAR PUSTAKA

- Noviarakhman Z., Arief. 2018. *Teknik Analisis Data Kuantitatif Dalam Ilmu Sosial Menggunakan PSPP*. Pancasetia, Banjarmasin.
- Prabu M., Anwar. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Rini W., Ignatia. 2016. *PDCA Tulta*. Perhimpunan Manajemen Mutu Indonesia.
- S. Schuler, Randal dan E. Jackson, Susan. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bacal, Robert. 2005. *Performance Management*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Total Quality Management*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Balanced Scorecard Dengan Six Sigma*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sujarweni, V. Wiranta. 2015. *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi*. Pustaka Baru Press.
- Yamit, Zulian. 2010. *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*. Ekonisia, Kampus Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.