

PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PERILAKU PRODUKTIF PADA PT. SARI DUMAI SEJATI

Lilis Handayani Tarigan¹; Sri Indarti²; Eka Armas Pailis³

Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau
Jln. Pattimura No. 9, Gobah, Cinta Raja, Kec. Sail, Kota Pekanbaru, Riau
E-mail : lilisworka@gmail.com (Koresponding)

Abstract: This research aims to see and determine the direct and indirect influence regarding the Effect of Implementing Total Quality Management and Employee Engagement on Employee Performance through Productive Employee Behavior. The population in this research is all employees of PT. Sari Dumai Sejati, totaling 138 people, using SEM. In this research, the sampling method uses the Census Technique, namely a sampling technique in which the entire population is selected as sample members so that the sample becomes 138 respondents. Total Quality Management and Employee Engagement have a significant effect on productive behavior. Total Quality Management, Employee Engagement and productive behavior have a significant effect on employee performance. Productive behavior has a significant effect on employee performance. And productive behavior is able to mediate Total Quality Management and Employee Engagement with a significant effect on employee performance.

Keywords: *Total Quality Management, Employee Engagement, Productive Behavior, Employee Performance*

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk memperoleh karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi bagi organisasi tidaklah mudah karena dibutuhkan banyak sekali faktor yang perlu dikontribusikan oleh karyawan pada organisasi. Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan yang bersangkutan menerapkan *system* penilaian kinerja.

Penilaian kinerja PT Sari Dumai Sejati dilakukan dengan dilakukan melalui *system* yang disiapkan oleh perusahaan yang bernama Aplikasi Work Dayc dimana setiap karyawan menerima pemberitahuan melalui akun Work Day. Penilaian Semester pertama (periode Januari-Juni) dilakukan di bulan Juli. Kemudian karyawan melakukan penilaian diri sendiri dan menyerahkan formulir penilaian kinerja tersebut.

Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai Perusahaan tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Untuk mencapai kinerja tersebut tentunya karyawan harus bisa bekerja secara optimal untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Berikut kinerja karyawan PT Sari Dumai Sejati dari tahun 2022:

Tabel 1. Tabel Kinerja Karyawan PT Sari Dumai Sejati Tahun 2022

Penilaian Kinerja		Bagian					Jlh	%
Nilai	Kategori	Staff	FA	Teknik	Optek	Pelaksana Produksi		
90-	Sangat	1	3	2	4	23	33	24,00
78-	Baik	3	7	4	3	41	58	42,02
64-	Cukup	2	2	4	6	20	34	25,00
48-	Kurang	1	1	3	2	6	13	9,42
<48	Sangat	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah		7	13	13	15	90	138	100

Sumber : PT Sari Dumai Sejati 2023

Dari Tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa rata-rata karyawan memiliki nilai baik

sebanyak 66,02%, namun masih ada terdapat karyawan yang mendapatkan nilai kurang baik sebanyak 33,98%, hal ini tentu terdapat permasalahan pada kinerja karyawan PT Sari Dumai Sejati.

Fenomena perilaku produktif yang terjadi belum mampu untuk mendorong produktivitas dan meningkatkan efisiensi waktu, hal ini terlihat dari tidak disiplin didalam bekerja sehingga kinerja karyawan menjadi rendah menurut bahwa tingkat rata-rata tingkat disiplin karyawan PT Sari Dumai Sejati karyawan memiliki jumlah 2,40 dengan rata-rata mencapai 0,20 persen dari total karyawan, (PT Sari Dumai Sejati, 2023). Dalam hal ini tentunya keterlambatan karyawan dari data tersebut menunjukkan bukti masih adanya karyawan yang kurang disiplin dalam memenuhi salah satu aturan yang semestinya ditaati sesuai dengan ketentuan yang berlaku, (PT Sari Dumai Sejati, 2023).

Kinerja perusahaan yang dapat berproduksi dengan efisien tetapi output yang dihasilkan tidak efektif, maka produktivitas belum tercapai. Dan dalam hal ini tingkat produktivitas yang baik akan sangat di pengaruhi oleh sikap mental karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam artian ketika karyawan didalam perusahaan mempunyai sikap mental atau perilaku produktif yang baik maka akan membuat produktivitas menjadi tinggi yang akan membuat terjadinya efisiensi dan efektivitas dalam berproduksi akan tercapai.

Factor selain perilaku produktif yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan *Total Quality Management* (TQM). Karena konsep *Total Quality Management* sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus-menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz, 2014).

Filosofi TQM yang diterapkan dengan benar pada suatu perusahaan diharapkan hal tersebut mengeluarkan yang

terbaik dari karyawan yang pada akhirnya berujung pada kinerja yang membaik (Ooi & Arumugam,2016). Jika kualitas manajemen yang diberikan kepada konsumen baik dan memuaskan maka dapat berpengaruh positif terhadap kinerja usaha. Sebaliknya, kualitas manajemen yang diberikan kepada konsumen kurang memuaskan, maka akan berpengaruh negatif terhadap kinerja usaha.

Terkait dengan permasalahan tersebut, PT Sari Dumai Sejati saat ini telah menerapkan TQM kepada karyawan dan pelanggan. Akan tetapi, kenyataan yang sering dijumpai di lapangan dalam pelaksanaan TQM khususnya pada dapat ditafsirkan sebagai suatu pekerjaan belum dapat diselesaikan dengan baik. Kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan TQM pada PT Sari Dumai Sejati, yakni pemberian gaji yang masih bersifat normatif, perputaran karyawan yang cukup tinggi terlihat dari yang tahun 2021 sebanyak 153 orang menjadi 138 pada tahun 2022, pelatihan yang kurang memadai, adanya gap antara manajer dengan bawahan, tidak adanya kepastian jenjang karier serta adanya karyawan yang dipromosikan.

Perusahaan yang *engaged* memiliki kekuatan dan nilai otentik, dengan bukti yang jelas dari kepercayaan dan keadilan yang didasarkan pada saling menghormati, di mana keduanya memiliki janji dan komitmen antara *employer* dan *employee* yang dipahami dan terpenuhi. Karyawan yang menunjukkan *engagement* yang rendah sejauh ini diduga merasa bahwa organisasi kurang memberikan dukungan, peduli, dan menghargai kontribusi sehingga target produksi menjadi tidak tercapat secara maksimal. Berikut target produksi pada PT Sari Dumai Sejati Tahun 2019-2022:

Tabel 2 Target Produksi pada PT Sari Dumai Sejati Tahun 2019-2022

Tahun	Target Prooduksi	Realisasi	Persentase
2019	890,150	810,190	91.01%
2020	890,536	710,536	79.78%

2021	899,027	793,027	88.20%
2022	900,350	671,358	74.56%

Sumber: PT Sari Dumai Sejati 2023

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa target dan realisasi dari PT Sari Dumai Sejati Tahun 2019-2022 setiap tahunnya sering mengalami tidak sampai antara target yang ditetapkan dengan realisasi yang diperoleh. Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan belum optimal secara keseluruhan. Padahal pentingnya karyawan dalam meningkatkan kinerja sehingga dengan kinerja yang baik akan memberikan peningkatan terhadap produktivitas kerja.

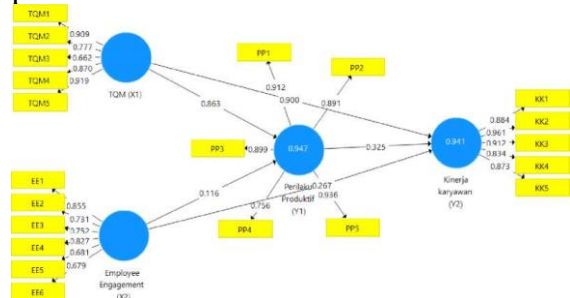
Penelitian ini menggunakan teori Hierarchical of Needs Theory. Teori ini sangat terkenal yaitu teori kebutuhan yang diperkenalkan oleh Maslow dimana Pada setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori ini menjelaskan bahwa manusia harus memenuhi kebutuhannya yang paling rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat yang lebih tinggi, sampai ia bisa mengaktualisasikan dirinya.

METODE

Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2016:61-63), yang mengatakan bahwa: “Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus.” Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel, jadi sehingga dalam penelitian ini seluruh karyawan PT Sari Dumai Sejati yang berjumlah 138 orang pada tahun 2022 di jadikan sampel penelitian.

HASIL

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisis data dengan menggunakan *Smart PLS* untuk menilai model Pengukuran (*outer model*) yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Comoposite Reliability*. Berikut adalah gambar *PLS Algorithm* pada penelitian ini:



Gambar 2: Analisis Outer Model

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2023

Convergent Validity

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada gambar 1 Nilai *outer model* atau korelasi 1 Nilai antara konstruk dengan variabel pada awalnya sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator tersebut memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,60.

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan dalam Gambar 2, terlihat bahwa indikator pada variabel laten mengenai total quality management, employee engagement, perilaku produktif dan kinerja karyawan yang di ukur dengan masing-masing indikator memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar daripada 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing masing indikator tersebut secara bersama - sama menunjukkan *unidimensionalitas* atau kevalidan suatu variabel laten terhadap variabel indikator indikator pembentuknya dapat dievaluasi melalui model pengukuran dengan menggunakan validitas dan reliabilitas dengan mengkonstruksi variabel laten ke dalam diagram jalur.

Discriminant Validity

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep

dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4: Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

Indikator	TQM (X1)	Employee Engagement (X2)	Perilaku Produktif (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)
TQM1	0.909	0.631	0.654	0.617
TQM2	0.777	0.706	0.683	0.686
TQM3	0.662	0.506	0.536	0.603
TQM4	0.870	0.782	0.670	0.585
TQM5	0.919	0.714	0.680	0.574
EE1	0.793	0.855	0.563	0.695
EE2	0.686	0.731	0.680	0.515
EE3	0.576	0.752	0.659	0.578
EE4	0.726	0.827	0.543	0.547
EE5	0.510	0.681	0.441	0.642
EE6	0.639	0.679	0.647	0.644
PP1	0.677	0.713	0.912	0.674
PP2	0.685	0.784	0.891	0.635
PP2	0.697	0.620	0.899	0.725
PP4	0.769	0.644	0.756	0.742
PP5	0.613	0.723	0.936	0.781
KK1	0.414	0.544	0.562	0.884
KK2	0.697	0.613	0.551	0.961
KK3	0.769	0.707	0.565	0.912
KK4	0.613	0.675	0.664	0.834
KK5	0.769	0.707	0.565	0.873

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2024

Dari Tabel 4, dapat dilihat bahwa beberapa nilai loading factor untuk setiap indikator dari masing-masing variabel total quality management, employee engagement, perilaku produktif dan kinerja karyawan dilihat bahwa laten tidak ada yang memiliki nilai loading factor yang tidak paling besar dibanding nilai loading jika hubungan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten telah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana beberapa variabel laten tidak memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance*

Extracted (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada Tabel 5 akan disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

Tabel 5 : *Cronbach's Alpha Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Composite Reliability</i>	
Kinerja Karyawan	0.937	0.799	0.952	
Perilaku Produktif	0.927	0.776	0.945	
TQM	0.887	0.694	0.918	
Employee Engagement	0.852	0.537	0.889	
KK5	0.769	0.707	0.565	0.873

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2024

Berdasarkan Tabel 5, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk variabel mulai dari total quality management, employee engagement, perilaku produktif dan kinerja karyawan memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *Cronbach's Alpha Composite Reliability* diatas 0,70 dan AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Hasil pengujian model structural (Inner model) dan Hipotesis

Model struktural inner model di evaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Pengujian struktural (*inner model*) dilakukan setelah model dalam hubungan yang dibangun dalam penelitian ini, diawali dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Kemudian dilakukan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini. Dari output PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada p-value < 0.05. Hasil analisis data secara lengkap dapat dilihat pada output model PLS. Hasil

evaluasi model hubungan structural adalah sebagai berikut:

Koefisien Determinasi (R2)

Adapun koefisien determinasi (R2) dari variabel endogen disajikan pada

Tabel 6: Hasil Pengujian Goodness Fit

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Perilaku Produktif	0.947	0.943
Kinerja Karyawan	0.941	0.934

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2023

Berdasarkan nilai koefisien determinasi R2 yang disajikan pada Tabel 6, dapat diketahui nilai R2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1-R12) (1-R22) \\
 &= 1 - (1-0.947) (1-0.941) \\
 &= 1 - (0.053) (0.059) \\
 &= 1 - 0.037 \\
 &= 0.963 (96.3\%)
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui nilai predictive relevance (R^2) = 0.963 atau 96.3%. Artinya akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh variabel *total quality management*, *employee engagement*, perilaku produktif terhadap kinerja karyawan sebesar 96.3%. Sisanya 3.7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Model ini dapat digunakan untuk pengujian hipotesis. Artinya R^2 yang diperoleh dapat dikatakan model yang terbentuk dan memiliki akurasi atau ketepatan model yang baik karena diperoleh nilai diatas 60%. Hal ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini dikatakan memiliki nilai prediktif yang baik dan layak untuk digunakan dalam menguji hipotesis

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hasil pengaruh langsung dapat dilihat dari nilai koefisien jalur dan titik kritis yang signifikan pada $\alpha = 0.05$. hasil pengujian pengaruh langsung secara lengkap disajikan pada tabel 7.

Tabel 7 : Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Bukti Empiris
H1 X1 - >Y1	0.863	0.131	0.088	9.055	0.000	Diterima
H2 X2 - >Y1	0.116	0.422	0.143	1.167	0.000	Diterima
H3 X1 - >Y2	0.900	0.298	0.083	3.392	0.013	Diterima
H4 X2 - >Y2	0.267	0.136	0.031	1.493	0.001	Diterima
H5 Y1 - >Y2	0.325	0.623	0.164	1.630	0.002	Diterima

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2024

Berdasarkan Tabel 7, hasil penelitian maka pengujian pengaruh langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

Uji Hipotesis 1: Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Perilaku Produktif

Pengujian hipotesis 1 (H1), bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif. Artinya dengan adanya pemberdayaan karyawan secara terus menerus dan berorientasi pada perubahan akan meningkatkan perilaku produktif karyawan untuk berinovasi. Hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.863 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan *total quality management* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan perilaku produktif sebesar 0.863 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis kesatu yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.

Uji Hipotesis 2: *Empolyee Engagement* terhadap Perilaku Produktif

Pengujian hipotesis 2 (H2), bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif. Artinya adanya rasa keterikatan secara emosional karyawan dengan pekerjaan dan organisasi sehingga termotivasi dalam

memberikan kemampuan terbaik untuk dapat meningkatkan perilaku produktif di dalam Perusahaan. dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.116 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < a = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan *employee engagement* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan perilaku produktif sebesar 0.116 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis kesatu yang diajukan dalam penelitian ini dapat *diterima*.

Uji Hipotesis 3: Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis 3 (H3), bahwa *total quality management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kualitas di setiap *level* karyawan perusahaan dan melakukan pemberdayaan karyawan secara adil dalam perusahaan maka karyawan akan semakin baik di dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat. hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.900 dan signifikan pada p-value 0.013 ($p < a = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan *total quality management* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.900 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dapat *diterima*.

Uji Hipotesis 4: Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis 4 (H4), bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.267 dan signifikan pada p-value 0.001 ($p < a = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan *employee engagement*

sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.267 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini dapat *diterima*.

Uji Hipotesis 5: Pengaruh Perilaku Produktif terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis 5 (H5), bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kemampuan yang baik didalam diri karyawan yang dapat menghasilkan kegiatan-kegiatan yang kreatif dan imajinatif, dimana menghasilkannya dapat berupa memanfaatkan sumber daya yang ada di sekitarnya secara maksimal akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan. hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.325 dan signifikan pada p-value 0.002 ($p < a = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan perilaku produktif sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.325 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang diajukan dalam penelitian ini dapat *diterima*.

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Variabel tidak langsung dan Pengujian Hipotesis

Pemeriksaan pengaruh variabel path analisis bertujuan untuk melihat pengaruh tidak langsung. Pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dalam mengidentifikasi pengaruh variabel jalur dapat dilakukan melalui metode pemeriksaan nilai koefisien dan tingkat signifikansi. Dari metode pemeriksaan nilai koefisien dan signifikansi maka pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh variabel moderasi disajikan pada tabel 8 sebagai berikut:

Tabel 8: Koefisien Jalur Pengaruh tidak langsung dan Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O-STDEV)	P Values	Bukti Empiris
H6 X1 - >Y1	0,575	0,285	0,218	3,653	0,001	Diterima
H7 X2 - >Y1	0,647	0,426	0,262	4,975	0,000	Diterima

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2024

Uji Hipotesis 6 : Total Quality Management terhadap Kinerja karyawan melalui Perilaku Produktif

Pengujian hipotesis 6 (H6), bahwa *total quality management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku produktif. Dengan adanya TQM yang kuat akan berpengaruh terhadap kinerja ditambah dengan adanya perilaku produktif yang ada pada diri karyawan untuk senantiasa memberikan yang terbaik bagi perusahaan. hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.575 dan signifikan pada *p-value* 0.001 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan perilaku produktif sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan pengaruh *total quality management* terhadap kinerja karyawan sebesar 0.575 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis keenam yang diajukan dalam penelitian ini dapat *diterima*.

Uji Hipotesis 7 : Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Produktif

Pengujian hipotesis 7 (H7), bahwa *empolyee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui perilaku produktif, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.647 dan signifikan pada *p-value* 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan perilaku produktif sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan pengaruh *empolyee engagement* terhadap kinerja karyawan sebesar 0.647 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis ketujuh yang diajukan dalam

penelitian ini dapat *diterima*.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Total Quality Management (TQM) berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gaspersz (2014) dan Ooi & Arumugam (2016) yang menegaskan bahwa penerapan TQM mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam inovasi, efisiensi, serta kepatuhan terhadap standar kualitas. Penerapan TQM di PT. Sari Dumai Sejati terbukti mampu menumbuhkan perilaku kerja yang lebih produktif karena adanya budaya perbaikan berkelanjutan dan orientasi mutu dalam setiap proses kerja.

Selanjutnya, Employee Engagement juga berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif. Keterikatan emosional karyawan pada pekerjaan, rasa memiliki terhadap organisasi, serta motivasi internal yang tinggi mendorong mereka untuk bekerja lebih disiplin dan efisien. Hal ini mendukung pendapat Luthans (2015) bahwa engagement yang kuat menghasilkan peningkatan dedikasi (*dedication*) dan semangat (*vigor*), yang akhirnya berdampak pada perilaku produktif karyawan.

TQM terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, setiap peningkatan kualitas manajemen yang diterapkan pada proses, produk, dan sumber daya manusia mampu meningkatkan hasil kerja karyawan baik secara individu maupun tim. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Brian R. Lamato dkk. (2017) yang menemukan bahwa praktik TQM yang konsisten meningkatkan performa organisasi melalui peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Begitu juga dengan Employee Engagement, yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung, dihargai, dan diberikan ruang partisipasi akan menunjukkan sikap kerja positif dan kinerja lebih baik. Kondisi ini mendukung teori kebutuhan Maslow, dimana aktualisasi diri dapat tercapai bila kebutuhan dasar hingga sosial karyawan

terpenuhi.

Selain itu, hasil penelitian menegaskan bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang mampu memanfaatkan waktu, keterampilan, dan sumber daya secara efisien akan menghasilkan output kerja yang lebih optimal. Hal ini konsisten dengan temuan Payaman (2014) yang menyatakan bahwa produktivitas kerja ditentukan oleh sikap mental positif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Temuan penting lainnya adalah peran perilaku produktif sebagai mediator. TQM dan *Employee Engagement* tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan perilaku produktif. Artinya, penerapan TQM dan keterikatan karyawan akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila diikuti oleh perubahan sikap kerja yang lebih produktif. Hasil ini memperkuat pandangan Bergman & Klefjso (2015) bahwa keberhasilan TQM dan engagement dalam organisasi sangat ditentukan oleh internalisasi nilai produktif dalam perilaku kerja sehari-hari.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan tidak cukup hanya dengan penerapan TQM dan peningkatan engagement, melainkan harus diiringi dengan pembentukan perilaku produktif sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh keduanya terhadap kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini dikemukakan kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif. Dengan adanya pemberdayaan karyawan secara terus menerus dan berorientasi pada perubahan akan meningkatkan perilaku produktif

karyawan untuk berinovasi.

2. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap perilaku produktif. Hal ini dikarenakan adanya rasa keterikatan secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi sehingga termotivasi dalam memberikan kemampuan terbaik untuk dapat meningkatkan perilaku produktif di dalam perusahaan.
3. *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatkan kualitas di setiap level karyawan perusahaan dan melakukan pemberdayaan karyawan secara adil dalam perusahaan maka karyawan akan semakin baik di dalam bekerja sehingga kinerja akan meningkat.
4. *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya suatu kondisi, sikap atau perilaku yang baik didalam seorang karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya yang ditandai dengan perasaan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) yang tinggi yang diberikan oleh perusahaan terhadap dirinya sehingga kinerja karyawan akan semakin meningkat.
5. Perilaku Produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya kemampuan yang baik didalam diri karyawan yang dapat menghasilkan kegiatan-kegiatan yang kreatif dan imajinatif, dimana menghasilkannya dapat berupa memanfaatkan sumber daya yang ada di sekitarnya secara maksimal akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan.
6. *Total Quality Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perilaku produktif. Dengan adanya TQM yang kuat akan berpengaruh terhadap kinerja ditambah dengan adanya perilaku produktif yang ada pada diri karyawan untuk senantiasa memberikan yang

terbaik bagi perusahaan.

7. *Employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui perilaku produktif. Artinya dengan adanya semangat kerja yang tinggi yang mampu berkomitmen dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik dengan di dukung adanya kreatifitas dan inovasi yang dapat mendukung efesiensi dalam pekerjaan akan memberikan peningkatan terhadap kinerja karyawan

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Shobaki, et al. (2015), Pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana. Jurnal Manajemen. Strategi Bisnis. dan Kewirausahaan Vol. 6. 173 No. 2 Agustus 2015
- Alma Adnyani, Dewi. (2016). Membina Perilaku Kerja untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. Bulletin Studi Ekonomi Vol. 13 No.2.
- Al-Hudri, dkk., 2016., Metode Penelitian Bisnis., Salemba Empat., Jakarta
- Al Nasser Haris., 2010., Pengantar Manajemen., Yogyakarta: Graha Ilmu
- Al-Soebhaki et al, Mudayana. 2010. Pengaruh Motivasi dan beban kerja terhadap Kinerja Karyawan Di rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Jurnal Kes Mas Vol. 4.No 2*
- Brian R. Lamato dkk, (2017). Analisis Total Quality Management (Tqm) On Managerial Performance At Pt. Asegar Murni Jaya Tumaluntung Village Kab. Minahasa Utara. *Journal of Management Business*, Vol. Using behavior theory to investigate individuallevel
- Bergman, Klefjso, R.H 2015. determinants of employee involvement in TQM. *Total Quality Management & Business Excellence* 21:12, 1231-1260.78 No. 6, pp. 845-865.
- Carmeli dan Freund. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, DanLingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mus Kota Palembang. *Jurnal Orasi Bisnis Edisi ke-VI*
- Chang, Cardoso Gomes, Faustino. 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Satu. Andi. Offer. Yogyakarta.
- Chariri dan Ghozali., 206., Metode Penelitian Bisnis., Alfabeta., Bandung
- Diana Puspita, 2021. Implementasi Total Quality Management (TQM) Menuju World Class University (WCU) pada Biro Administrasi Umum Universitas Muslim Indonesia Makassar.
- Dyland, 2016. The use of total quality management in a records management environment”, *ARMA Records Management Quarterly*, Vol. 30 No. 3, pp. 28-38.
- Enny (2015). Pengaruh total quality management dan kepuasan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi loyalitas kerja. *journal of applied management*, Vol. 1, no. 2, 2017, 179-189, Issn: 2548-9917 (online version).
- Freeman dan Philips., 2010., Dasar-dasar Manajemen., Penerbit Ghalia Indonesia.
- Gaspersz 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Penerbit: Mandar Maju, Bandung.
- Gilmore dan Frony W. (2012). The influence total quality managemet on employee engagemant. *Information and Management*, 48(8), 320-327.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBMSPPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Handoko, Abraham H., 2015., *Motivation and Personality.*, Rajawali, Jakarta
- Hasibuan, Henry. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* STIE YKPN. Yogyakarta.
- Hungu, 2017. *he Role of Total Quality Management Practices on Quality Performance* 1-31.
- I Made K, Rani P.S, 2013. Pengaruh Praktik Total Quality Management (TQM) Terhadap Budaya Kualitas, Daya Saing dan Kinerja Perusahaan (Studi Pada Industri Manufaktur di Kota Makasar). *Jurnal Manajemen.*
- Luthans, Veitzhal. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.* PT. Raja Grafindo Persada., Jakarta
- Luthfi Malamsyah. 2015. *Evaluasi Kinerja SDM.* PT Refika Aditama. Bandung
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2015., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Penerbit Remaja Rosdakarya., Jakarta
- Muhdarsyah dan Margano Sutrisno, Edi., 2013., *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama.*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Nasser Abdul Ghani dkk, (2019). *The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing.* *Jurnal "Performance" Bisnis & Management Volume V, No.2,* pp 50-66.
- Nasution S.B, 2011. *Total Quality Management.* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Payaman, Fendy. (2014). *Produktivitas Sebagai Bentuk Perilaku: (Sebuah Upaya Alternatif Pengukuran Psikologik).* INSAN Media, Vol.3, No.3, 119-137.
- Rakhmawati Hijayanti., 2013., *Analisis Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pilihan Karir Mahasiswa Akuntansi Sebagai Akuntan Publik.*, Skripsi S-1.Akuntansi. UNS.
- Riyandi, 2006. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja.* Jakarta: FE UI
- Robbins, L James, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit PT Kencana. Jakarta
- Sudarmanto, Suewarso Terry, Bursh., 2014., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*,Indeks., Jakarta
- Sukwadi, et al. (2017) *Pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan PT Refika Aditama.* Bandung. Vol. 3, No. 1, March 2017, 73-78 Received March, 2017 e-ISSN: 2548-9925
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. 2016. *Research Method For Business: A Skill Building Approach* 17th Edition. Chichester: Wiley
- Sarjono, Haryadi., dan Julianita, Winda. (2015). *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset.* Penerbit Salemba empat, Jakarta
- Tazia Mutya Sari., 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, STIE YKPN., Yogyakarta
- Thomas Athoilah., 2014., *International Management Scholl,* Swiss.
- Thompson dan Supomo, B., 2014, *Metodologi Penelitian Bisnis.* BPFE Yogyakarta. Yogyakarta
- Tjiptono dan Diana, 2017. *Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan*
- Tommy Usmara, Santoso 2010., *Manajemen Tenaga Kerja.*, Edisi Revisi., Penerbit Sinar Baru., Bandung
- Umar B.T, 2147., *Proses Penelitian.*, Kuantitatif., Jakarta: UI Press
- Zehir (2016). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada PT. PG. Krebet Baru).* *Jurnal Manajemen,* Vol. 2, No 67-78.
- Zakuan (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Edisi Satu. Andi. Offer. Yogyakarta