

**PENGARUH PENERAPAN TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KEPUASAN KERJA  
KARYAWAN DI PTPN V PEKANBARU**

*The Effect of Total Quality Management (TQM) On Employee's  
Satisfaction in PTPN V Pekanbaru*

**Conie Nopinda Br Sitepu**

*Dosen Universitas Quality, Jl. Ringroad-Ngumban Surbakti No. 18 Medan  
e-mail : conie.sitepu@gmail.com*

**ABSTRACT**

*This is reseach done at PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru at Rambutan street No. 43 Pekanbaru. The purpose of this research is to get to know whether the application of Total Quality Management (TQM) gives any influence to the level of employee's satisfaction at PT. Pekebunan Nusantara V Pekanbaru either simultan easly or parcially. The population this reseach the employee of PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru which are 147 employees. This research used double linier regression analysis and from the data analyzis used quantitative method by SPSS (Services For Product and Statistic Solution). Based on the result of the research that simultaneosly appreciation and confession, teamwork, and the organization culture influence simutaneously to the satisfaction of the employee's work, that parcially appreciation and confession and organisation culture give the significant influence to the satisfaction of the employee's work at PT Perkebunan Nusantara V while the teamwork didn't give any significant influence. This research also got from that all (three) independent variables could explains the unity variable with the perfect relationship for 31,5 persen.*

*Keywords : TQM, The Satisfaction of the Employee's Work*

**PENDAHULUAN**

*Total Quality Management (TQM) merupakan paradigma baru dalam menjalankan bisnis yang berupaya memaksimumkan daya saing organisasi melalui fokus pada konsumen, perbaikan proses atas kualitas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi, dan keterlibatan total (Vibiz Management : 2009). Pendekatan TQM yang dilakukan organisasi untuk memperbaiki kualitas produknya, menekan biaya produksi, menciptakan*

kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitasnya, yang pada akhirnya menciptakan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu setiap departemen organisasi harus menyumbangkan kontribusi terhadap pencapaian standar mutu organisasi secara menyeluruh.

*Total Quality Management* berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota perusahaan. Dalam hal ini karyawan merupakan pihak yang melaksanakan proses perbaikan berkesinambungan diantara baik buruknya kinerja karyawan tidak lepas dari persepsi karyawan mengenai proses perbaikan yang berkesinambungan. Semakin tinggi persepsi karyawan terhadap proses perbaikan yang berkesinambungan tersebut, maka karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi, dan menunjukkan kinerja organisasi yang baik. Ketika kinerja sumberdaya manusia di suatu perusahaan baik, maka pada akhirnya menimbulkan kepuasan pelanggan, yang mana menjadi tujuan utama *Total Quality Management*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ooi *et. al.*, (2005) meneliti hubungan antara penerapan *Total Quality Management* terhadap kepuasan kerja karyawan di organisasi OSAT (*Outsourced Semiconductor Assembly and Test*) di Malaysia. Variabel-variabel *Total Quality Management* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah kepercayaan organisasi, fokus pada pelanggan, imbalan dan penghargaan, kerjasama tim dan budaya organisasi. Berdasarkan observasi di lapangan menjelaskan kelima variabel penelitian pendahuluan tersebut yang paling cocok dilakukan di penelitian ini adalah imbalan, kerjasama tim dan budaya organisasi. Setelah melakukan wawancara sederhana dengan beberapa karyawan diperoleh keterangan bahwa karyawan kurang merasa puas dengan penghargaan dan pengakuan dari perusahaan, karyawan menginginkan kerjasama tim yang lebih kompak dan solid, serta kurangnya sosialisasi mengenai budaya organisasi sehingga karyawan kurang memahami akan pentingnya budaya organisasi. Penelitian Wiele (dalam Ooi. *et. al.*, 2005) yang meneliti kerjasama, informasi, gaji, kepemimpinan, kondisi kerja, dan penetapan tujuan memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut dijelaskan bahwa keenam variabel penelitian yang paling cocok dilakukan di penelitian ini adalah kerjasama, gaji, dan kondisi kerja.

PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sebagai perkebunan kelapa sawit di Riau, dituntut untuk selalu melayani kebutuhan pelanggan dengan menghasilkan barang dan jasa dalam kualitas sebaik mungkin. Tetapi pada kenyataannya tidak sesuai dengan tuntutan, bahwa karyawan tidak selalu melayani kebutuhan pelanggan dilihat dari hasil barang dan jasa tidak berkualitas baik. Tujuan ini dapat tercapai dengan didukung oleh upaya manajemen dalam perbaikan mutu yang dicapai melalui *Total Quality Management*. TQM yang dilakukan sebagai suatu proses perbaikan terus menerus dilaksanakan oleh seluruh personil di dalam perusahaan. PT. Perkebunan

Nusantara V Pekanbaru telah lama mengimplementasikan TQM, seperti restrukturisasi organisasi, *re-engineering* proses bisnis dan SOP, pedoman Etika Bisnis & Etika Kerja. Perusahaan juga memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2008 dan mendapatkan Sertifikat ISO 14000 : 2004 untuk Sistem Manajemen Lingkungan. Robbins (2006 : 106) menyatakan bahwa karyawan yang tidak puas berkemungkinan lebih besar absen dari pekerjaannya. Sehingga bisa dikatakan bahwa salah satu indikator kepuasan kerja karyawan adalah melalui kehadiran.

**Tabel 1. Tingkat Absensi Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru Bagian SDM atau Umum**

Tahun	Jumlah karyawan (orang)	Absensi (orang)		
		Sakit	Izin	Alpa
2007	111	4	1	2
2008	116	5	2	3
2009	115	5	1	2
2010	117	3	3	1
2011	147	7	12	0

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

Tabel 1 menunjukkan bahwa karyawan PTPN V melakukan izin, alpha dan tanpa alasan untuk menghindari masuk kerja, ini terjadi dikarenakan adanya rasa ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Sehingga karyawan memberikan beberapa alasan tersebut untuk tidak masuk kerja. Berdasarkan rumusan tersebut, maka pokok-pokok bahasan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Pekebunan Nusantara V Pekanbaru secara simultan?
2. Apakah penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Pekebunan Nusantara V Pekanbaru secara parsial?

Berdasarkan rumusan penelitian, maka tujuan penelitian ini antara lain :

1. Untuk menganalisis penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Pekebunan Nusantara V Pekanbaru secara simultan?
2. Untuk menganalisis penerapan *Total Quality Management* berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. Pekebunan Nusantara V Pekanbaru secara parsial?

## METODOLOGI

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara V yang berlokasi di Jl. Rambutan No. 43 Pekanbaru-Riau. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Desember 2018 – April 2019.

### Jenis dan Sumber Data

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dari obyek penelitian. Data primer dalam penelitian diperoleh dan dikumpulkan langsung dari lokasi penelitian melalui kuisisioner yang diberikan kepada karyawan PTPN V yang ditetapkan sebagai responden. Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain yang tersedia pada saat penelitian dilakukan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari PTPN V, data-data yang berkaitan dengan TQM dan kepuasan kerja karyawan, struktur organisasi, sumber-sumber pustaka yang relevan dan penelitian terdahulu.

### Metode Pengumpulan Data

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, 1999 : 72). Populasi dalam penelitian adalah karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru sebanyak 147 orang. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004 : 73). Sampel yang digunakan penulis adalah dengan menggunakan rumus dari Slovin yaitu sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Keterangan:

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran populasi
- e = Tingkat kesalahan maksimum yang diduga oleh penelitian sebesar 10 persen

Dengan menggunakan rumus tersebut ukuran sampel secara keseluruhan dapat dihitung sebagai berikut :

$$n = \frac{147}{1 + 147 \cdot (0,1)^2}$$

n = 59,51417004 dibulatkan menjadi 60 sampel

### Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini menggunakan beberapa metode analisis, yaitu :

#### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen penelitian yang disusun sendiri oleh peneliti harus memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data. Instrumen penelitian dikatakan memenuhi persyaratan sebagai alat pengumpul data apabila instrumen tersebut valid dan reliabel.

#### 2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan, dilakukan agar dapat diketahui apakah model regresi tersebut merupakan model regresi yang baik atau tidak (Ghozali, 2001). Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji autokorelasi dan uji normalitas.

#### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel *independent*.

#### 4. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut Heteroskedastisitas (Ghozali, 2001).

#### 5. Uji Autokorelasi

Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam suatu regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan tingkat kesalahan pada periode  $t-1$ . Autokorelasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang tahun yang berkaitan satu dengan lainnya.

#### 6. Uji Normalitas

Tujuan uji normalitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel terikat dan variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

#### 1. Uji Koefisien Regresi Linier Berganda

##### a. Uji F

Digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel *independent* dan variabel *dependent*, apakah variabel Penghargaan dan Pengakuan ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), dan Budaya Organisasi ( $X_3$ ) benar-benar berpengaruh secara simultan

(bersama-sama) terhadap variabel dependen Y (Kepuasan Kerja Karyawan). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005).

- 1) Menentukan Formulasi Hipotesis
  - $H_0 : \beta = 0$ , artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
  - $H_a : \beta \neq 0$ , artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel Y.
- 2) Menentukan derajat kepercayaan 95 persen ( $\alpha = 0,05$ )
- 3) Menentukan signifikansi
  - Nilai signifikansi (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
  - Nilai signifikansi (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 4) Membuat kesimpulan
  - Bila (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) memengaruhi variabel *dependent*.
  - Bila (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) tidak memengaruhi variabel *dependent*.

#### b. Uji t

Digunakan untuk menguji berarti atau tidaknya hubungan variabel-variabel *independent* Penghargaan dan Pengakuan ( $X_1$ ), Kerjasama Tim ( $X_2$ ), Budaya Organisasi ( $X_3$ ) dengan variabel dependen Kepuasan Kerja Karyawan (Y). Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut (Ghozali, 2005) :

- 1) **Menentukan Formulasi Hipotesis**
    - $H_0 : \beta = 0$  dan  $t$  hitung  $< t$  tabel, artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y.
    - $H_a : \beta \neq 0$  dan  $t$  hitung  $> t$  tabel, artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel Y.
  - 2) **Menentukan derajat kepercayaan 95persen ( $\alpha = 0,05$ )**
  - 3) **Menentukan signifikansi**
    - Nilai signifikansi (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
    - Nilai signifikansi (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
  - 4) **Membuat kesimpulan**
    - Bila (*P Value*)  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya variabel *independent* secara parsial memengaruhi variabel *dependent*.
    - Bila (*P Value*)  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan ditolak. Artinya variabel *independent* secara parsial tidak memengaruhi variabel *dependent*.
1. **Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dilakukan untuk melihat adanya hubungan yang sempurna atau tidak, yang ditunjukkan pada apakah perubahan variabel bebas (Penghargaan dan Pengakuan, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi) akan diikuti oleh variabel terikat (Kepuasan Kerja Karyawan) pada proporsi yang sama. Pengujian ini dengan melihat nilai *R Square* ( $R^2$ ). Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 sampai dengan 1. Selanjutnya nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel *independent* dalam menjelaskan variasi variabel *dependent* amat terbatas. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel *independent* memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi *dependent* (Ghozali, 2005).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan dengan tujuan mengetahui kesasihan angket atau kuesioner. Kesasihan disini mempunyai arti kuesioner atau angket yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid (handal) jika jawaban seorang terhadap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner tersebut adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengolahan uji data validitas ini menggunakan SPSS (*Services For Product and Statistic Solution*).

Uji validitas ini bisa dilakukan valid jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel maka item-item pernyataan dinyatakan valid, sedangkan jika  $r$  hitung  $\leq r$  tabel maka item-item pernyataan dinyatakan tidak valid. Nilai  $r$  hitung diambil dari output SPSS *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item Total Correlation*. Sedangkan nilai  $r$  tabel diambil dengan menggunakan rumus  $df = n - 2$  (Ghozali, 2006). Yaitu  $df = 60 - 2 = 58$ , sehingga menghasilkan nilai  $r$  tabel sebesar 0,254 (taraf signifikan 5persen untuk di uji dua arah). Untuk hasil lengkap dari uji validitas variabel - variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Ket.
Kerjasama Tim (X1)	Tim kerja yang kompak dan solid	0,509	0.254	Valid
	Adanya komunikasi antar anggota tim	0,639	0.254	Valid
	Sikap saling membantu antar anggota tim	0,776	0.254	Valid
Budaya Organisasi (X2)	Adanya kerjasama yang berjalan baik	0,565	0.254	Valid
	Adanya sikap saling menghargai	0,461	0.254	Valid
	Adanya komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan	0,541	0.254	Valid
	Adanya pemberian pendidikan dan pelatihan	0,659	0.254	Valid
	Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap	0,651	0.254	Valid

Variabel	Indikator	r Hitung	r Tabel	Ket.
Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	perilaku kerja karyawan Adanya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan	0,580	0.254	Valid
	Pemberdayaan karyawan secara maksimal oleh perusahaan	0,405	0.254	Valid
	Adanya perasaan senang bekerja	0,801	0.254	Valid
	Adanya peluang untuk berkembang dan penggunaan keahlian yang dimiliki	0,728	0.254	Valid
	Adanya penilaian yang positif terhadap pekerjaan	0,765	0.254	Valid
	Adanya jaminan masa depan yang diberikan oleh perusahaan	0,746	0.254	Valid
	Adanya kestabilan dalam pekerjaan	0,470	0.254	Valid

Sumber : Data Olahan, 2019

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif sama atau tidak berbeda (relative konsisten), bila dilakukan pengulangan pengukuran terhadap obyek yang sama. Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item/ Pernyataan yang dipergunakan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *cronbach alpha* (koefisien alpha cronbachnya), dimana secara umum yang dianggap handal apabila nilai alpha cronbachnya  $> 0,6$  (Nunnaly dalam Ghozali, 2006). Hasil lengkap uji reabilitas dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini :

**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Ketentuan	Keterangan
Penghargaan dan Pengakuan	0,663	0,6	Reliabilitas
Kerjasama Tim	0,800	0,6	Reliabilitas
Budaya Organisasi	0,788	0,6	Reliabilitas
Kepuasan Kerja Karyawan	0,861	0,6	Reliabilitas

Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Nilai *cronbach alpha* masing - masing variabel memiliki nilai koefisien alpha diatas 0,6. Maka disampaikan bahwa semua variabel tersebut reliabel dengan keputusan yang baik.



### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

#### a) Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas dilakukan untuk mengetahui apakah pada model regresi terdapat korelasi antara variabel independen. Model regresi dikatakan bebas multikolonieritas jika *Variance Inflation Factor* (VIF) <10, dan mempunyai angka tolerance mendekati 1. Data yang baik dapat dikatakan bebas multikolonieritas disimpulkan pada tabel 4.

**Tabel 4 Hasil Uji Multikolonieritas Coefficients<sup>a</sup>**

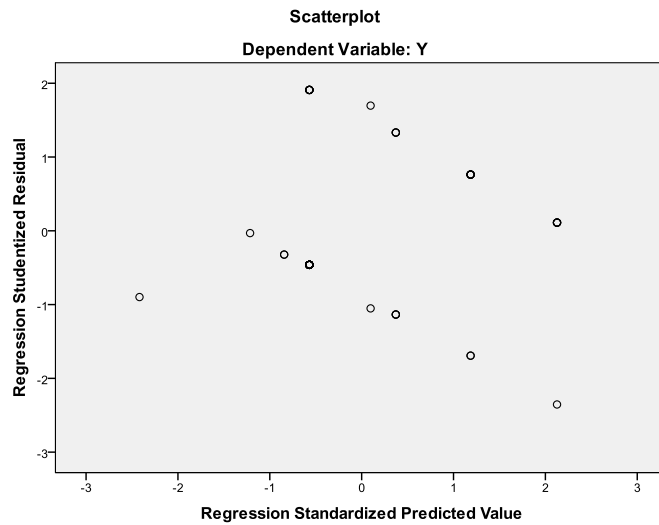
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	0,981	0,521		1,885	0,065		
1 X1	0,265	0,131	0,241	2,018	0,048	0,859	1,164
X2	-0,077	0,229	-0,074	-0,338	0,737	0,258	3,874
X3	0,572	0,241	0,503	2,372	0,021	0,272	3,679

Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Pada Tabel 4 terlihat bahwa semua variabel independen memiliki nilai *tolerance* yang tidak kurang dari 0,10 dan nilai VIF tidak ada yang melebihi dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa data diatas tidak memiliki multikolonieritas (bebas multikolonieritas).

#### b) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah data dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas atau tidak heteroskedastisitas (Ghozali, 2006 : 105). Pada gambar 1 berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas.



Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas

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

**c) Uji Autokorelasi**

Uji autokolerasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada kolerasi antar kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Jika terjadi korelasi maka dinamakan ada problem autokolerasi. Autokolerasi muncul karena observasi yang berurutan sepanjang waktu berkaitan satu sama lainnya. Untuk mendeteksi autokolerasi dapat dilakukan dengan melihat angka Durbin Watson (Ghozali, 2006 : 95). Uji autokolerasi dengan menggunakan Durbin Watson akan dijelaskan pada tabel 5.

Tabel 5 Hasil Uji Autokorelasi  
Model Summary

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

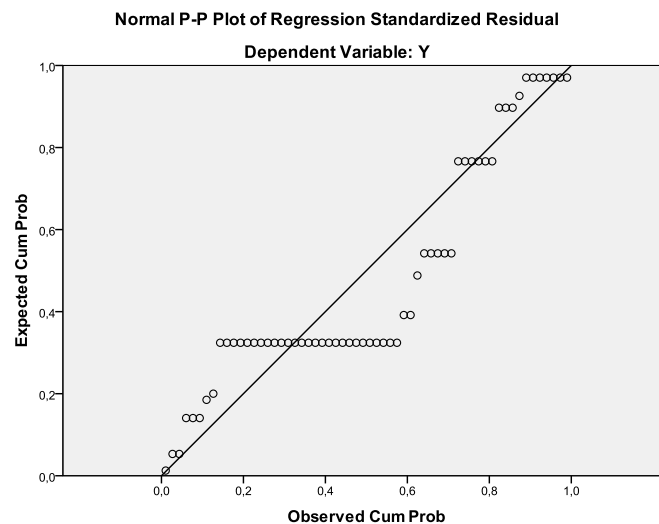
Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa hasil diatas diketahui nilai Durbin Watson adalah 2,226 nilai ini akan dibandingkan dengan nilai tabel dengan signifikansi 5 persen, jumlah sampel 60 (n) dan jumlah variabel 3 (k=3), maka di tabel Durbin Watson menunjukkan nilai dtabel (Durbin Watson) terletak antara dU dan 4 - dU = 1,6889. Dilihat dari d hitung 2,226 lebih besar dari nilai d

tabel sebesar 1,6889. Dapat disimpulkan bahwa tidak ditemukannya autokorelasi dalam model regresi atau regresi ini baik karena bebas dari autokorelasi.

#### d) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak. Model data yang baik akan berdistribusi normal atau mendeteksi normal. Data deteksi normalitas dilihat dengan menggunakan grafik normal P - P Plot of Regression Standardized Residual. Data berdistribusi normal dilakukan dengan memperhatikan normal probability plot pada scatter plot berdistribusi normal. Pada gambar terlihat titik-titik menyebar di dekatar garis diagonal, secara penyebaran data mengikuti arah garis diagonal. Maka model regresi memenuhi asumsi normalitas seperti terlihat di Gambar 2.



Gambar 2 Diagram P - P Plot Normalitas

## ANALISIS HASIL PENELITIAN

### Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan regresi linier berganda, dilakukan dengan menggunakan metode enter, dimana semua variabel dimasukkan untuk mencari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui meregresikan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel dependen dan penghargaan dan pengakuan, tim kerja, dan budaya organisasi sebagai variabel independen. Hasil hipotesis seperti ini yang tercantum pada tabel 6 :

Tabel 6 Hasil Regresi

Model	Unstandardized	Standardized	T	Sig.	Collinearity	Tolerance	VIF
	Coefficients	Coefficients					
	B	Std. Error	Beta				
Constant	,981	,521		1,885	,065		
X1	,265	,131	,241	2,018	,048	,859	1,164
X2	-,077	,229	-,074	-0,388	,737	,258	3,874
X3	,572	,241	,503	2,372	,021	,272	3,679

Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Persamaan regresi dari hasil perhitungan statistik didapat sebagai berikut :

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

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

Dari hasil perhitungan dan persamaan analisis statistik koefisien regresi linier berganda diatas, maka dapat diartikan :

1. Nilai konstanta ( $\alpha = 0,981$ ) merupakan konstan yang apabila semua nilai variabel bebas = 0, maka nilai variabel terikat (Y) sebesar 0,981.
2. Nilai koefisien  $X_1 = 0,241$ , menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa jika penghargaan dan pengakuan ditingkatkan, maka akan meningkat kepuasan kerja karyawan sebesar 0,241.
3. Nilai koefisien  $X_2 = 0,074$ , menunjukkan bahwa kerjasama tim ( $X_2$ ) berpengaruh negatif terhadap kepuasan kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa jika kerjasama tim tidak ditingkatkan, maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,074.
4. Nilai koefisien  $X_3 = 0,503$ , menunjukkan bahwa budaya organisasi ( $X_3$ ) berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja karyawan (Y). Hal ini berarti bahwa jika budaya organisasi ditingkatkan seperti kebiasaan atau norma-norma yang diterapkan oleh manajemen perusahaan, maka akan meningkat kepuasan kerja karyawan sebesar 0,503.

### Uji Regresi Secara Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Untuk membuktikan secara bersama-sama, maka dilakukan uji F. Hasil uji regresi secara simultan atau uji F dapat dilihat pada tabel 7 dibawah ini :

**Tabel 7. Hasil Uji F Hitung**  
ANOVA<sup>b</sup>

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

Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Berdasarkan statistik F hitung sebesar  $8,578 > F$  tabel sebesar 2,76 dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka di ambil kesimpulan hipotesis diterima dimana variabel-variabel bebas yaitu penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim, dan budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikatnya yaitu kepuasan kerja karyawan. Dari hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V dipengaruhi oleh faktor penghargaan dan pengakuan dan budaya organisasi.

### Uji Secara Parsial (Uji t)

Selanjutnya perlu diketahui apakah semua variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel independen, untuk mengetahui hal itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan uji t statistik. Uji t statistik dapat dilihat pada tabel 8 :

**Tabel 8. Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji t)**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,981	,521		1,885	,06e5		
X1	,265	,131	,241	2,018	,048	,859	1,164
X2	-,077	,229	-,074	-,338	,737	,258	3,874
X3	,572	,241	,503	2,372	,021	,272	3,679

Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Berdasarkan uji statistik Penghargaan dan Pengakuan memiliki t hitung sebesar  $2,018 > t$  tabel sebesar 2,00030 dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,048 < 0,05$ , sehingga t hitung  $> t$  tabel, hasil ini menunjukkan bahwa penghargaan dan pengakuan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya jika ditingkatkan variabel penghargaan dan pengakuan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,241. Kerjasama tim memiliki t hitung sebesar  $-0,0338 < t$  tabel sebesar 2,00030 dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,737 > 0,05$  sehingga t hitung  $<$

t tabel, hasil ini menunjukkan bahwa variabel kerjasama tim berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan, artinya jika variabel kerjasama tim ditingkatkan maka kepuasan kerja karyawan akan menurun 0,074. Kemungkinan hal tersebut terjadi karena tim yang dibentuk oleh perusahaan tidak kompak dan solid sehingga kinerjanya tidak efektif, serta tidak ada komunikasi antara anggota tim dan adanya sikap ego, serta tidak ada rasa saling membantu antara anggota tim serta tidak saling menghargai satu sama lain. Budaya organisasi memiliki t hitung sebesar  $2,372 > t$  tabel sebesar  $2,00030$  dengan signifikansi probabilitas sebesar  $0,021 < 0,05$ , sehingga  $t$  hitung  $> t$  tabel. Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya jika ditingkatkan variabel budaya organisasi maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 0,503.

### Uji Koefisien Determinasi (R)

Nilai R (koefisien determinasi) terlihat pada Tabel 9 dibawah ini :

**Tabel 9. Pengujian Koefisien Determinasi (R)**

#### Model Summary

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

Sumber : Data Olahan SPSS 17.0, 2019

Nilai *R Square* sebesar 0,315 atau 3,15persen berarti nilai *R Square* mendekati 1 berarti variabel penghargaan dan pengakuan, kerjasama tim dan budaya organisasi memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan oleh variabel kepuasan kerja karyawan, serta adanya hubungan yang sempurna antara variabel *independen* dengan *dependent*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data dari penelitian ini dapat diperoleh beberapa kesimpulan mengenai pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Secara parsial uji t membuktikan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara penghargaan dan pengakuan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan di pengaruhi oleh faktor penghargaan dan pengakuan.

2. Secara parsial uji t membuktikan kerjasama tim berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru tidak dipengaruhi oleh faktor kerjasama tim.
3. Secara parsial uji t membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi ( $X_3$ ).
4. Secara simultan uji F membuktikan TQM ( $X_1, X_2, X_3$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh faktor TQM ( $X_1, X_2, X_3$ ).

Berdasarkan berbagai pengujian dan analisis data dari penelitian ini dapat diperoleh beberapa rekomendasi kebijakan mengenai pengaruh penerapan TQM terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Direkomendasikan kepada perusahaan untuk lebih memperhatikan kerjasama tim. Membuat suasana tempat kerja menjadi nyaman, memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan tim mereka sendiri, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
2. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk meneliti kerjasama tim dan karakteristik TQM lainnya yang tidak dimasukkan peneliti dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Progra SPSS*. Semarang : BP Undip.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Undip.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang; BP Undip.
- Ooi, Keng Boon et. Al, Nooh Abu Bakar. 2005. Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 24, No. 1.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Indeks.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 1999. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Vibizmanagement. 2009. *Total Quality Management*.