

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE QUALITY, PRODUCTION PROCESS, WORK CONFLICT ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

(Empirical Study of Production Employees at PT. Ungaran Sari Garment Unit Pringapus)

Defi Listiana¹⁾ **Maria M Minarsih, SE,MM**²⁾ **Heru Sri Wulan, SE,MM**³⁾

¹⁾ Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

²⁾ , ³⁾ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

ABSTRAK

Dalam penelitian ini ditekankan pada pengujian pengaruh antara kualitas SDM (X1), proses produksi (X2) dan konflik kerja (X3) terhadap *total quality management* (Y). Objek penelitian yang digunakan adalah karyawan di PT Ungaran Sari Garment. Penelitian ini menggunakan metode *non-probability sampling* untuk mendapatkan sampel yang representatif sesuai dengan kriteria penelitian yang ditentukan, maka terpilihlah 76 responden yang digunakan sebagai sampel penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil melalui hasil penilaian kuisioner. Data yang telah dikumpulkan di analisis dengan menggunakan alat analisis statistik yakni uji instrumen, uji asumsi klasik, antara lain : normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas, kemudian menggunakan analisis regresi, antara lain: regresi linier berganda, serta pengujian hipotesis, antara lain : koefisien determinasi / r^2 (*R square*), uji signifikansi parameter individual (uji statistik t), dan uji signifikansi parameter simultan (uji F). Hasil pengujian menunjukkan bahwa stress kerja dan *work family conflict* berpengaruh terhadap *affective commitment*, *work family conflict* dan *affective commitment* berpengaruh terhadap *turnover* sedangkan stress kerja tidak berpengaruh terhadap *turnover*. Hasil penelitian menunjukkan kualitas SDM, proses produksi, dan konflik kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap total quality management (TQM).

Kata Kunci : Kualitas Sumber Daya Manusia, Proses Produksi, Konflik Kerja, Total Quality Management (TQM)

ABSTRACT

*In this study the emphasis was placed on testing the influence between HR quality (X1), production process (X2) and work conflict (X3) on total quality management (Y). The object of research used was employees at PT Ungaran Sari Garment. This study uses a non-probability sampling method to get a representative sample in accordance with specified research criteria, then selected 76 respondents were used as research samples. The data used in this study were taken through the results of the questionnaire assessment. Data that has been collected in the analysis using statistical analysis tools namely test instruments, classical assumption tests, among others: normality, multicollinearity and heteroscedasticity, then using regression analysis, including: multiple linear regression, and hypothesis testing, among others: coefficient of determination / r^2 (*R square*), individual parameter significance test (*t statistical test*), and simultaneous parameter significance test (*F test*). The test results show that work stress and work family conflict affect the affective commitment, work family conflict and affective commitment affect the turnover while work stress does not affect the turnover. The results of the study show that the quality of human resources, production processes, and work conflicts partially and simultaneously have a positive and significant effect on total quality management (TQM).*

Keywords: Quality of Human Resources, Production Process, Work Conflict, Total Quality Management (TQM)

PENDAHULUAN

Manajemen kepegawaian dan sumber daya manusia sangat penting bagi sebuah perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan para karyawan sehingga keberadaannya dapat berfungsi secara produktif dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Melalui pengelolaan sumber daya manusia secara profesional dapat mewujudkan keseimbangan antara kebutuhan para karyawan dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan.

Salah satu usaha nyata yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan penerapan *Total Quality Manajemen* (TQM). TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan secara terus-menerus atas produk, jasa, manusia dan lingkungannya. Agar suatu perusahaan memiliki daya saing yang tinggi dalam persaingan global maka sebuah perusahaan harus mampu melakukan pekerjaan yang lebih baik, efektif dan efisien dalam menghasilkan barang dan jasa yang berkualitas tinggi dan dengan harga yang bersaing (Sularso & Murdijianto, 2004). Untuk mewujudkan tujuan tersebut maka penegelolaan atas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan merupakan potensi yang sangat mendukung, atas pencapaian tujuan yang telah dikemukakan.

PT Ungaran Sari Garment Unit Pringapus merupakan salah satu Perusahaan Apparel lokasi di Jawa yang didukung oleh 8000 kurang pekerja trampil dan profesional. Kapasitas PT Ungaran Sari Garment Unit Pringapus dapat menangani 1,7 juta lusin per tahun dan masih dengan potensi ekspansi yang besar. *Product : Blouse, Childern Wear, Clothing, Clothing Women, Dress Making, Garment, Glove, Jacket, Knitted Wear, Man, Pants, Skrit & T-Shirt Man.* PT Ungaran Sari Garment berusia lebih dari 10 tahun yang bergerak dibidang busana Apparel.

Dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia PT Ungaran Sari Garment merekrut karyawan usia minimal adalah 18 tahun. Guna memenuhi kebutuhan Buyar yang semakin meningkat untuk area produksi. Kemudian karyawan yang sudah diterima mendapatkan

training selama kurang lebih tiga bulan di TC. Tujuan dilakukannya training adalah untuk meningkatkan *skill* para karyawan dibidang produksi, agar menghasilkan produk yang berkualitas dengan efisiensi dan efektifitas serta target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Tabel 1
Kualitas SDM Karyawan
PT Ungaran Sari Garment Unit Pringapus
Departemen Sewing

Tahun	Jumlah Karyawan PT Ungaran Sari Garment Unit Pringapus Departement Sewing				
	SMK	D1	D3	S1	Jumlah Karyawan
2017	114	10	17	25	166
2018	102	20	13	29	164

Sumber: PT Ungaran Sari Garment

Untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dengan permintaan order yang semakin meningkat, dan jumlah karyawan yang tersedia. Maka PT Ungaran Sari Garment membagi jam produksi menjadi dua bagian yaitu sift pagi dan sift malam. Hal tersebut dilakukan untuk memanfaatkan mesin yang ada dan meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Dalam mengelola manajemen produksi di PT Ungaran Sari Garment Pringapus dilakukan secara detail dan teliti. Dikarenakan target yang harus dicapai setiap bulannya cukup tinggi dengan waktu singkat. Setiap proses produksi dituntut untuk mencapai target harian, agar dapat mencapai target bulanan. Dengan kondisi target yang tinggi mengakibatkan para karyawan tidak dapat mencapainya.

Terkadang para karyawan juga mengalami kesulitan saat proses produksi berlangsung, diantaranya yaitu : tunggu loding, mesin rusak, dan mati listrik. Table dibawah ini menggambarkan kegiatan produksi di PT Ungaran Sari Garment Pringapus dengan pencapaian target produksi dan realisasi persentase pencapaian per bulan. Dapat disimpulkan bahwa pencapain target produksi tidak setabil yaitu mengalami kenaikan dan

penurunan yang berbeda-beda disetiap bulannya. Pencapaian target produk tertinggi adalah bulan Juni sebanyak 95,62% , sedangkan pencapaian target terendah adalah bulan Desember sebanyak 65,32%. Kondisi ini sering kali terjadi hingga mengalami keterlambatan *supply*.

Disetiap perusahaan pasti memiliki konflik kerja, begitu halnya PT Ungaran Sari Garment Pringapus. Menurut Hasibuan (2006 : 14) mengemukakan bahwa konflik adalah pertentangan yang terjadi pada suatu organisasi yang terjadi karena adanya perbedaan pendapat mengenai tujuan perusahaan, kompetisi antar departemen, atau antar unit kerja, dan para manajer yang bersaing dan berkonflik untuk merebutkan posisi atau kekuasaan.

Konflik yang terjadi di PT Ungaran Sari Garment Pringapus antara lain :

1. Antar orang per orang

Misal antar operator merebutkan mesin jait untuk digunakan.

2. Pimpinan dengan pimpinan

Misal SPV *sewing* dengan SPV QC berbeda pendapat sampai beradu argumen mengenai kualitas garment yang sesuai standart.

3. Pimpinan dengan operator

Misal ketika SPV *sewing* meminta operator untuk menaikan target per jamnya namun operator tersebut tidak mengikutinya.

Suatu hal yang melatar belakangi sebuah konflik adalah kurangnya komunikasi. Baik mengenai produktifitas karyawan, urusan pribadi, tekanan dari pimpinan, kompetensi, system organisasi yang tidak efektif, kurangnya rasa persaudaraan antar karyawan, dan perbedaan prinsip.

Berdasarkan latar belakang permasalahan PT Ungaran Sari Garment Unit Pringapus Departemen Sewing maka saya sebagai peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Proses Produksi, Konflik Kerja Terhadap Total Quality Management (Tqm) Pada Pt Ungaran Sari Garment Pringapus”.

PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas, maka akan muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia terhadap *Total Quality Management* (TQM) di PT Ungaran Sari Garment ?
2. Bagaimana pengaruh proses produksi terhadap *Total Quality Management* (TQM) di PT Ungaran Sari Garment?
3. Bagaimana pengaruh konflik kerja terhadap *Total Quality Management* (TQM) di PT Ungaran Sari Garment?
4. Bagaimana pengaruh kualitas sumber daya manusia, proses produksi, konflik kerja terhadap *Total Quality Management* (TQM) PT Ungaran Sari Garment?

TELAAH PUSTAKA

Kualitas Sumber Daya Manusia

Porter (1985), menyatakan bahwa kualitas SDM adalah tingkat keahlian SDM dalam melaksanakan kegiatan yang bersumber dari pendidikan, pengalaman, keterampilan, kesehatan, etos kerja yang optimal sehingga dapat dijadikan sebagai kekuatan menggerakkan perusahaan agar mampu bersaing. Selanjutnya Pakpahan (2001) dan Kasmaruddin (2005) mengutarakan bahwa, kualitas SDM adalah kemampuan sumber daya manusia untuk melakukan suatu aktifitas karena memiliki kreatifitas dan inovatif dalam menerapkan teknologi unggul.

Menurut Schuller (1997) format pendidikan dan pelatihan sebagai upaya meningkatkan potensi atau kualitas SDM dapat ditentukan apakah berorientasi pada fundamental knowledge untuk basic skill, skill development untuk basic job skill atau operational interpersonal skill dan beodder based conceptual skills.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Sumber Daya Manusia :

- a. Pendidikan dan latihan
Menghasilkan tenaga kerja yang lebih baik kualitasnya meningkatkan produktifitas kerja.

- b. Gizi dan kesehatan karyawan
Keadaan gizi dan kualitas karyawan sangat mempengaruhi kualitas sumber daya manusia.
- c. Kondisi lingkungan dan sosial budaya
Kondisi hidup yang berkualitas rendah dengan berbagai penceraan dan semangat kerja yang rendah serta karyawan yang tidak menikmati hasil kerjanya secara adil akan menurunkan kualitas kerjanya.

Proses Produksi

Proses produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan factor-faktor yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku, dan dana agar lebih bermanfaat bagi kebutuhan manusia. Menurut Assoury (2008:11) pengertian produksi adalah “kegiatan mentransformasikan masukan (input) menjadi keluaran (output), tercakup semua aktifitas atau semua kegiatan menghasilkan barang dan jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau usaha untuk menghasilkan produksi tersebut”.

Proses produksi menurut menurut Ahyari (2005:12) adalah “proses produksi merupakan suatu cara, metode maupun teknik bagaimana kegiatan penciptaan faedah baru atau penambahan faedah tersebut dilaksanakan”. Sedangkan proses produksi menurut Yamit (2005:123) adalah “suatu kegiatan dengan melibatkan tenaga manusia, bahan, serta peralatan untuk menghasilkan produk yang berguna”. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahawa proses produksi adalah cara, metode, dan teknik unrtuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang dan jasa dengan menggunakan sumber-sumber (tenaga kerja, mesin, bahan, dan dana) yang ada.

Bentuk-bentuk proses produksi terdiri dari beberapa , antara lain :

1. Jenis proses produksi ditinjau dari segi wujud proses produksi yang meliputi, proses produksi kimiawi, proses produksi perubahan bentuk, proses produksi assembling, proses produksi transportasi, proses produksi penciptaan jasa administrasi.

2. Jenis proses produksi ditinjau dari segi arus proses produksi meliputi, proses produksi terus menerus (continuous prosses) dan proses produksi terputus-putus (intermitten prosses).
3. Jenis proses produksi ditinjau dari segi keutamaan proses produksi meliputi, proses produksi utama dan proses produksi bukan utama.

Konflik Kerja

Menurut Winardi (2004:384), konflik merupakan suatu situasi, dimana terdapat berbagai tujuan atau berbagai emosi yang tidak sesuai satu sama lain, pada diri beberapa individu yang kemudian menyebabkan timbulnya pertentangan”. Sunyoto (2012:218) menjelaskan bahwa, “Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda”.

Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut mencoba untuk menjelaskan persoalan dari pandangan mereka. Perlu disadari bahwa konflik berbeda dengan persaingan. Dalam persaingan, dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan serentak, dan mereka tidak bisa saling mengganggu. Menurut Ivancevich (2007:43) beberapa bentuk konflik berdasarkan akibatnya terhadap perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Konflik fungsional (*funcitional conflict*), ada;ah konfrontasi antar kelompok yang dapat meningkatkan dan menguntungkan kinerja organisasi. Konflik fungsional dapat meningkatkan kesadaran organisasi akan masalah-masalah yang harus diatasi, mendorong pencarian solusi-solusi secara lebih luas dan lebih produktif, serta lazimnya memfasilitasi perubahan yang positif, adaptif, dan inovatif.
2. Konflik disfungsional (*dysfunctional conflict*), adalah setiap konfrontasi atau interaksi antar kelompok yang membahayakan oraganisasi atau menghambat organisasi dalam mencapai

tujuannya. Manajemen harus mencari cara untuk menghilangkan konflik disfungsional.

Total Quality Management (TQM)

Total Quality Manajement (TQM) merupakan suatu cara untuk meningkatkan performance secara terus menerus dalam setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi dengan menggunakan semua Sumber Daya Manusia dan modal yang tersedia.

Ada dua karakteristik utama Total Quality Mangement yaitu :

1. Fokus pada pelayanan konsumen, yang dimaksud konsumen adalah konsumen langsung produk yaitu, *Customer* maupun konsumen internal, yaitu *next* proses dalam tahapan alur produksi.
2. Pemecahan masalah secara sistematis dengan menggunakan tim garda depan yang melibatkan setiap sumber daya manusia dalam unit operasi.

Seperti yang dikutip oleh Vincent Gasperz (ISO 8402 Quality Vocabulary, 2000:6), Total Quality Manajemen (TQM) merupakan aktifitas fungsi manajemen secara keseluruhan, yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas, pengendalian kualitas, pengendalian kualitas, jaminan kualitas, dan peningkatan kualitas.

Menurut Amin Widjaja Tunggal (1993:9), Total Quality Manajemen (TQM) adalah suatu kumpulan aktifitas yang maksudnya adalah perbaikan proses berkeseimbangan (*Continous Process Improvement*) dan tujuannya adalah berfokus pada pelanggan. Tujuannya adalah memungkinkan organisasi menurunkan pemborosan (*waste*), menyederhanakan proses, dan berfokus pada penggunaan praktek mutu yang terbukti, yang pada akhirnya mempengaruhi setiap aktivitas yang dilakukan organisasi.

Total Quality Managemen (TQM) adalah falsafah manajemen yang berorientasi pada pelanggan, dalam arti manajemen harus berorientasi pada apa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan, kemudian berusaha memenuhinya dengan cara yang lebih unggul dari pada yang dilakukan pesaing.

Ada sejumlah prinsip yang mendasari Total Quality Management (TQM), yaitu (dikutip dari Maridjo dan Th. Sutadi, 1997) :

- 1) *Quality of the foundation*
Kualitas produk dan jasa adalah pondasi yang menentukan kekuatan untuk memenangkan persaingan.
- 2) *Customer needs*
Bahwa produk dan jasa dengan kualitas tertentu yang disediakan oleh perusahaan harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- 3) *Perform as defined by the requirement*
Bahwa operasinya ditentukan oleh syarat-syarat tertentu.
- 4) *Short line of communication*
Agar komunikasi dalam organisasi dapat berjalan lancar, disamping diperlukan alat yang memadai, perlu dihapuskan birokrasi yang tidak perlu, dan yang lebih penting adalah keterbukaan.
- 5) *Personal integrity and honesty*
Kepribadian yang amantap dan kejujuran (ketulusan hati) bagi para pelaku organisasi, khususnya pihak manajemen merupakan syarat penting.
- 6) *Team work*
Persainagan antar orang-orang, kelompok-kelompok kerja dalam organisasi tidak perlu terjadi sebab mereka harus merupakan team work yang harus menghadapi persaingan dari organisasi lain.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Menurut penelitian kuantitatif diartikan sebagai penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi dan sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Sumber Data

Sumber data yang diperoleh berupa data yang dikumpulkan dari angket atau kuesioner. Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan cara memberikan atau menyebarkan

daftar pertanyaan / pernyataan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon atas pertanyaan tersebut. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala Likert.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan program statistik, yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 24.0. Tujuannya adalah untuk mengetahui dan menetapkan apakah hipotesis akan diterima atau ditolak pada tingkat kesalahan yang ditetapkan. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Uji Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut Sugiyono (2015) mengemukakan bahwa, hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sugiyono (2016) menyatakan penelitian yang reliabel adalah bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

Uji Asumsi Klasik

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, nilai residual memiliki distribusi normal atau tidak. Dalam metode regresi linier, hal ini ditunjukkan oleh besarnya nilai random error (e) yang berdistribusi normal. Model regresi yang baik adalah yang terdistribusikan secara normal atau

mendekati normal sehingga data layak untuk diuji secara statistik. Uji normalitas pada regresi bisa menggunakan beberapa metode antara lain yaitu dengan metode normal probability plots.

Uji Multikolinearitas dengan dasar pengambilan keputusan dimana jika nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan VIF kurang dari 10 maka tidak terjadi multikolinearitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independen yaitu *Intellectual Capital*, Struktur Modal dan profitabilitas terhadap variabel dependen yaitu Nilai Perusahaan.

Analisis Regresi Linier Berganda dapat menggunakan model persamaan regresi sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = Variabel Dependen

α = Konstanta

$\beta_1 - \beta_3$ = Koefisien Regresi

X_1, X_2, X_3 = Variabel Independen

e = *error term* (tingkat kesalahan penduga dalam penelitian)

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi menunjukkan angka dalam R^2 (*R Square*) yang akan diubah kedalam bentuk persen. Nilai koefisien determinasi yaitu antara nol dan satu. Sedangkan nilai determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square*. Jika nilai R^2 adalah kecil berarti variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen masih sangat terbatas. Sedangkan nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel-variabel independen.

Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Pengujian ini digunakan untuk menentukan apakah dua sampel tidak berhubungan, memiliki rata-rata yang berbeda. Uji t dilakukan dengan cara membandingkan perbedaan antara nilai dua nilai rata-rata dengan standar error dari perbedaan rata-rata dua sampel (Ghozali, 2016). Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan

menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

1. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
2. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Uji Signifikansi Parameter Simultan (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel dependen, dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, untuk itu perlu dilakukan uji F. Uji F atau ANOVA dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi yang ditetapkan untuk penelitian dengan probability value dari hasil penelitian (Ghozali, 2016). Dasar pengambilan keputusannya adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi, yaitu :

1. Apabila angka probabilitas signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak
2. Apabila angka probabilitas signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Instrumen

Uji Validitas

Melalui tabel nilai-nilai r kritis product moment dengan taraf signifikansi 5% dan $N = 76$ diperoleh nilai r_{tabel} yaitu 0,225. Masing-masing butir soal instrumen kemudian dihitung nilai r_{hitung} dengan membandingkan antara r_{hitung} dengan r_{tabel} , maka dapat diperoleh harga $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka butir soal instrumen yang diuji bersifat valid. Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian

Variabel	Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Kualitas SDM	X1.1	0.781	0,225	Valid
	X1.2	0.780	0,225	Valid
	X1.3	0.711	0,225	Valid
Proses Produksi	X2.1	0.642	0,225	Valid
	X2.2	0.562	0,225	Valid
	X2.3	0.643	0,225	Valid
	X2.4	0.308	0,225	Valid
Konflik Kerja	X3.1	0.778	0,225	Valid
	X3.2	0.814	0,225	Valid
	X3.3	0.862	0,225	Valid
	X3.4	0.437	0,225	Valid
	X3.5	0.854	0,225	Valid
Total Quality Management	Y1.1	0.704	0,225	Valid
	Y1.2	0.621	0,225	Valid
	Y1.3	0.738	0,225	Valid
	Y1.4	0.821	0,225	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Uji Reliabilitas

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen kualitas SDM sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas SDM

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.630	3

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa kualitas SDM diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,630. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut tinggi.

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen proses produksi sebagai berikut:

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Proses
Produksi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.219	4

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen proses produksi diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,219. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut rendah.

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen konflik kerja sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Konflik Kerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.523	5

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen konflik kerja diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,523. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut cukup tinggi.

Berdasarkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*, diperoleh hasil uji reliabilitas instrumen *total quality management* sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Total Quality
Management

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.661	4

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

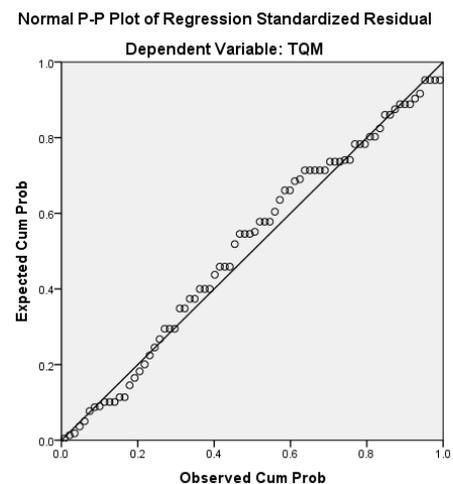
Dari hasil perhitungan reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen total quality management diperoleh nilai koefisien reliabilitasnya adalah 0,661. Apabila diinterpretasikan menurut kriteria koefisien korelasi menurut Arikunto (2013), maka koefisien reliabilitas instrumen tersebut tinggi.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Cara melihat *normal probability plot* yaitu dengan membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal. Dasar pengambilan keputusan untuk mendeteksi kenormalan adalah jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka residual terdistribusi normal. Sedangkan jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah diagonal, maka residual tidak terdistribusi normal. Pada output diatas dapat diketahui bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka data residual berdistribusi normal. Data tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1 Uji Normal Probability Plots



Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Uji Multikolinearitas

Untuk dapat mengetahui ada tidaknya gejala multikolinearitas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai Tolerance. Dan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 7 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kualitas SDM	.771	1.297
	Proses Produksi	.864	1.157
	Konflik Kerja	.839	1.192

a. Dependent Variable: TQM

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Nilai Tolerance dari ketiga variabel independen lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 8 Hasil Regresi Linier Berganda Pengaruh Kualitas SDM, Proses Produksi Dan Konflik Kerja Terhadap Total Quality Management

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.821	2.142		1.783	.079
	Kualitas SDM	.408	.178	.258	2.293	.025
	Proses Produksi	.465	.115	.394	4.058	.000
	Konflik Kerja	.392	.084	.460	4.664	.000

a. Dependent Variable: TQM

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Persamaan regresi berganda dapat dijelaskan sebagai berikut : variabel kualitas SDM (X1), proses produksi (X2), dan konflik kerja (X3) memiliki koefisien regresi bertanda positif, hal ini berarti ketiga variabel penelitian tersebut mempunyai pengaruh positif terhadap TQM (Y), sehingga apabila terjadi peningkatan kualitas SDM (X1), proses produksi (X2) dan konflik kerja (X3) maka akan meningkatkan TQM (Y)

a. Konstanta (α) sebesar = 3,821

Apabila kualitas SDM, proses produksi dan konflikkerja sama dengan 0 atau ditiadakan, maka *total quality management* akan mengalami kenaikan sebesar 3,821 persen.

b. Nilai b1 = 0,408

Variabel kualitas SDM mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan TQM. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel kualitas SDM, maka TQM akan mengalami kenaikan sebesar 40,8 persen dengan asumsi variabel proses produksi dan konflikkerja adalah konstan.

c. Nilai b2 = 0,465

Variabel proses produksi mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan TQM. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel proses produksi, maka TQM akan mengalami peningkatan sebesar 46,5 persen dengan asumsi variabel kualitas SDM dan konflik kerja adalah konstan.

d. Nilai b3 = 0,392

Variabel konflik kerja mempunyai pengaruh positif terhadap peningkatan TQM. Apabila terjadi kenaikan 1 persen pada variabel konflik kerja, maka TQM akan mengalami peningkatan sebesar 39,2 persen dengan asumsi variabel kualitas SDM dan proses produksi adalah konstan.

e. Maka persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = 3,821 + 0,408X_1 + 0,465X_2 + 0,392X_3 + e$$

4. Uji Kelayakan Model

Uji Signifikansi Parameter Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk menguji variabel yang berpengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara individual (sendiri – sendiri), maka digunakan uji t. Rumus t tabel = jumlah responden dikurangi dua atau dituliskan dengan rumus : $t \text{ tabel} = 76 - 2 = 74$, ditemukan nilai t tabel 1,66571

Tabel 9 Hasil Uji t Pengaruh Kualitas SDM, Proses Produksi Dan Konflik Kerja Terhadap Total Quality Management (TQM)

Coefficients ^a			
Model	t	Sig.	
1	(Constant)	1.783	.079
	Kualitas SDM	2.293	.025
	Proses Produksi	4.058	.000
	Konflik Kerja	4.664	.000

a. Dependent Variable: TQM

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis regresi diperoleh :

1. Variabel Kualitas SDM (X1)

Variabel kualitas SDM memiliki nilai t hitung sebesar 2,293 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,025, karena nilai t hitung 2,293 > t tabel 1,66571 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,025 < 0,05 dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a

diterima, yang artinya kualitas SDM (X1) secara parsial berpengaruh terhadap TQM (Y).

2. Variabel Proses Produksi (X2)

Variabel proses produksi memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,058 dan signifikansi sebesar 0,000, karena nilai t_{hitung} 4,058 > t_{tabel} 1,66571 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya proses produksi (X2) secara parsial berpengaruh terhadap TQM (Y).

3. Variabel Konflik Kerja (X3)

Variabel konflik kerja memiliki nilai t_{hitung} sebesar 4,664 dan signifikansi sebesar 0,000, karena nilai t_{hitung} 4,664 > t_{tabel} 1,66571 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 > 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya konflik kerja (X3) secara parsial berpengaruh terhadap TQM (Y).

Uji Signifikansi Parameter Simultan (Uji F)

Pengujian pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap perubahan nilai variabel dependen, dilakukan melalui pengujian terhadap besarnya perubahan nilai variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh perubahan nilai semua variabel independen, untuk itu perlu dilakukan uji F. Uji F atau ANOVA dilakukan dengan membandingkan tingkat signifikansi yang ditetapkan untuk penelitian dengan probability value dari hasil penelitian (Ghozali, 2016). Untuk mencari F_{tabel} pertama perlu mencari nilai df_1 (N_1) = $k-1$ = $4-1$ = 3, df_2 (N_2) = $n - k$ = $76 - 4$ = 71, dengan demikian nilai F_{tabel} dari df_1 (3) dan df_2 (71) = 2,73.

Tabel 10 Hasil Uji F Pengaruh Kualitas SDM, Proses Produksi Dan Konflik Kerja Terhadap Total Quality Management (TQM)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	241.290	3	80.430	16.839	.000 ^b
Residual	343.907	72	4.776		
Total	585.197	75			

a. Dependent Variable: TQM
b. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Proses Produksi, Kualitas SDM

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Variabel kualitas SDM, proses produksi dan konflik kerja memiliki nilai F_{hitung} sebesar 16,839 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena nilai F_{hitung} 16,839 > F_{tabel} 2,73 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,000 < 0,05 dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya kualitas SDM, proses produksi dan konflik kerja secara simultan berpengaruh terhadap total quality management (TQM)

Koefisien Determinasi (R Square)

Analisis R^2 (R Square) atau koefisien determinasi pada intinya digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen atau variabel terikat.

Tabel 11 Hasil Analisis Koefisien Determinasi R^2 (Adjusted R Square) Pengaruh Kualitas SDM, Proses Produksi Dan Konflik Kerja Terhadap Total Quality Management (TQM)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.642 ^a	.412	.388	2.18552

a. Predictors: (Constant), Konflik Kerja, Proses Produksi, Kualitas SDM
b. Dependent Variable: TQM

Sumber : Data primer yang diolah, 2020

Hasil analisis koefisien determinasi pada regresi linier berganda dengan nilai R^2 (Adjusted R Square) 0,388 yang berarti pengaruh dari variabel independen kualitas SDM, proses produksi dan konflik kerja terhadap variabel TQM sebesar 38,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Dalam hal ini berarti bahwa variasi perubahan variabel konflik kerja dapat dijelaskan variabel independen sebesar 38,8%, sedangkan sisanya 61,2% dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang diajukan, analisis data yang telah dilakukan dan pembahasan yang telah dikemukakan pada

bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kualitas SDM secara parsial berpengaruh positif terhadap TQM (*Total Quality Management*). **Dengan demikian H1 diterima.** Kemampuan dan keahlian karyawan *sewing* di PT Ungaran Sari Garment sangat ditentukan dari pendidikan formal yang pernah ditempuh. Apabila mereka hanya menempuh kualitas SDM yang rendah, maka pengetahuan karyawan dalam hal penyiapan dan penggunaan TQM (*Total Quality Management*) masih rendah.
2. Variabel proses produksi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap TQM (*Total Quality Management*). **Dengan demikian H2 diterima.** Umur perusahaan mengakibatkan perubahan pola pikir dan tingkat kemampuan pemilik perusahaan dalam pengambilan keputusan atas setiap tindakan-tindakannya. Pemilik perusahaan yang telah lama mengoperasikan usahanya telah banyak belajar dari pengalaman mereka daripada yang dilakukan oleh pemilik perusahaan yang baru mengoperasikan usahanya.
3. Kualitas konflik kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Total Quality Management* (TQM). **Dengan demikian H3 diterima.** Angka koefisien regresi (b) β_3 nilainya menunjukkan sebesar 0,392. Angka ini mengandung arti bahwa setiap penambahan 1 satuan tingkat konflik kerja (X3), maka nilai TQM (Y) akan meningkat sebesar 39,2 satuan. Karena nilai koefisien regresi bernilai 0,392 (positif) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$.
4. Kualitas SDM, proses produksi dan konflik kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Total Quality Management* (TQM), dengan demikian H4 diterima. Penghitungan variabel kualitas SDM, proses produksi dan konflik kerja memiliki nilai F_{hitung} sebesar 16,839 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, karena nilai F_{hitung} 16,839 $> F_{tabel}$ 2,73 dan nilai signifikansi (Sig.) $0,000 < 0,05$ dan bertanda positif, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. **Dengan demikian H4 diterima.**

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti melalui penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan
Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan perkembangan kapasitas sumber daya manusianya dengan meningkatkan kualitas dari segi *soft skill* maupun *hard skill*-nya. SDM yang unggul menjadikan PT Ungaran Sari Garment lebih kuat dalam persaingan dunia usaha lokal maupun global. Selain itu SDM yang unggul dapat lebih bertanggung jawab secara profesional dan meningkatkan kemampuan teknisnya.
2. Bagi investor dan calon investor
Dapat lebih memanfaatkan *system* informasi yang ada untuk menjadi dasar pertimbangan dalam menginvestasikan modalnya dan sebagai alat penilaian untuk mengukur kinerja perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Bagi peneliti selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya lebih banyak menggunakan variabel independen yang akan dipakai dalam penelitian yang mempunyai pengaruh terhadap *Total Quality Management*. Menggunakan variabel moderating lainnya ataupun menggunakan variabel intervening, memperluas sampel perusahaan untuk mengetahui sektor mana yang memiliki kondisi yang lebih baik dan membuat indikator pertanyaan yang lebih variatif agar diperoleh hasil yang lebih baik dan lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, : The Free Press. Porter
- Adiwilaga .Arifin, Bustanul. 2001. *Spektrum Kebijakan Pertanian Indonesia*. Erlangga. Jakarta. Cornelis, R. 2005. *Pakpahan*, A. 1990.
- Ahirudin. (2011). *Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Gibson, Ivancevich*. (1987) . Melinda, T. 2007.
- Ahyari, Agus. 2005. *Manajemen Produksi dan Perencanaan Sistem Produksi*.

- Yogyakarta: BPFE. Nitisemito, Alex S. 2000. Manajemen .
- Arikunto, Suharsimi. (2004). Pendidikan : Pengantar ke *Teori* dan Metode. Terjemahan *Total Quality Management*. Yogyakarta: *Tunggal, Amin Widjaja*. (1993). Manajemen Mutu Terpadu : Suatu Pengantar. Jakarta: .
- Arikunto, *Suharsimi*. (2006). Prosedur Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kusnadi, Ade. (2012). Uji Validitas dan *Reliabilitas* Soal Uraian.
- Assauri, Sofjan. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta. Baroto .
- Banker, R., G. Potter, and R. Schroeder. 1993.*
- Beedell J, Rehman T. 2000. 2006. Tampubolon, Joyakin; Basita Ginting S., Margono Slamet, Djoko *Susanto*, 2006]. *Buku*. Adi, Isbandi Rukminto. 2002. Pemikiran-pemikiran dalam . Solution) Untuk Analisis Data dan *Uji Statistik*.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2009. Manajemen Operasi (Edisi Ketiga). Yogyakarta; BPFE. Haming, Murdifin. 2011. Manajemen Produksi Modern.*
- Ghozali, I. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss, 21 Update Pls Regresi Edisi 7. Semarang : Universitas Diponegoro .
- Gaspersz, Vincent. 2001. *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama. Putri, Rinella. 2009. Mengenal 7 Tools Utama Dalam Quality Control. [Http://Vibizmanagement.Com/Column/Index/Category/Quality_Management/1640/0](http://Vibizmanagement.Com/Column/Index/Category/Quality_Management/1640/0)
- Gurbuz, A. (2007). An Assesment On The Effect Of Education Level On The Job Satisfaction From The Tourism Sector Poin Of View. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta. *Murdijanto dan Andi Sularso. 2004. Pengaruh Penerapan Peran Total Quality.*
- Pengaruh *Konflik Kerja* dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Fathoni, A. 2006. *Hasibuan H. Malayu S.P*, 2010.
- Sari, D. M. (2009). Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Superr Andalas Steel. Skripsi .
- Stephen P. Robbins. 1996. Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi Dan Aplikasi. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit Pt.Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.
- Stephen Robbin, Timothy 2001. *Organizational Behavior*, New Jersey . PracticeHall.
- Supriyanto 2007. *Study Sosial Konsep Dan Model Pembelajaran*, Bandung Buana Nusantara Tjiptono. (2003). *Total Quality Management*. Andi Offset .
- Usikalu, O. (2015). *Organizational Trust, Job Satisfaction And Job Performance Among Teachers In Ekiti Skate, Nigeria*. *Journal Of Psychology* , Vol 1.
- Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu 2012 .S. *Schuler, Randall. dan Susan E. Jackson, Manajemen Sumber Daya Manusia*., (Menghadapi Abad Ke-21), Jakarta:PT. Gelora Aksara Pratama 1997.
- Yamit*. Yogyakarta: Ekonisia, 2005. 33, 2003. *Manajemen kualitas produksi dan jasa. Z Yamit. Ekonisia, Yogyakarta, 2001 .Manajemen Pemasaran Jasa.*