

The Influence Of Total Quality Management, Work Environment And Productive Behavior On Work Productivity And Employee Performance

Pengaruh Total Quality Management, Lingkungan Kerja Dan Perilaku Produktif Terhadap Produktivitas Kerja Dan Kinerja Karyawan

Lenggo Geni¹, Marnis², Syapsan³

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau^{1,2}

lenggogeniariwibowo@gmail.com¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Total Quality Management (TQM), work environment, and productive behavior on work productivity and employee performance. The research employs a quantitative approach with an analysis of the relationships between variables. The results show that TQM, work environment, and productive behavior have a positive and significant impact on work productivity. Work productivity serves as a mediating variable that significantly affects the improvement of employee performance. Directly, TQM, work environment, and productive behavior also have a significant influence on employee performance. Effectively implemented TQM enhances quality and job satisfaction, a conducive work environment provides comfort, and productive behavior promotes efficiency and effectiveness. Work productivity is key in optimizing performance, as it reflects employees' ability to manage resources efficiently. Therefore, efforts to improve employee performance can be achieved through consistent implementation of TQM, creation of a supportive work environment, and development of productive behavior. These findings are expected to serve as a reference for companies in designing sustainable performance improvement strategies.

Keywords: *Total Quality Management, Work Environment and Productive Behavior, Work Productivity and Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Total Quality Management (TQM), lingkungan kerja, dan perilaku produktif terhadap produktivitas kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM, lingkungan kerja, dan perilaku produktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Produktivitas kerja kemudian berperan sebagai variabel mediasi yang secara signifikan memengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Secara langsung, TQM, lingkungan kerja, dan perilaku produktif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. TQM yang diterapkan secara efektif meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja, lingkungan kerja yang kondusif menciptakan kenyamanan, serta perilaku produktif mendorong efisiensi dan efektivitas kerja. Produktivitas kerja menjadi kunci dalam memaksimalkan kinerja, karena menunjukkan kemampuan karyawan dalam mengelola sumber daya secara optimal. Dengan demikian, upaya peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai melalui penerapan TQM yang konsisten, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta pengembangan perilaku produktif. Temuan ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam merancang strategi peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Total Quality Management, Lingkungan Kerja dan Perilaku Produktif, Produktivitas Kerja dan Kinerja Karyawan.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merujuk pada individu-individu yang ada dalam organisasi yang saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasinya. Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang dimiliki suatu organisasi, salah satu implikasinya adalah bahwa investasi terpenting yang dilakukan oleh suatu organisasi adalah di bidang sumber daya manusia

(Handoko, 2016). Oleh karena itu, agar sebuah organisasi dapat mencapai kinerja yang maksimal diperlukan perlakuan yang adil dan memuaskan pada sumber daya manusia yang bekerja pada organisasi tersebut. Perusahaan yang baik, adalah perusahaan yang dapat tumbuh dan berkembang menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) sebagai modal utamanya. PT. Sinar Niaga Sejahtera sebagai perusahaan swasta, yang merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Garudafood Group yang bergerak dibidang produksi minuman bermerek Okky Jelly Drink dan memproduksi biskuit bermerek Gery.

Pembenahan manajemen yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan pada PT. Sinar Niaga Sejahtera adalah dengan melakukan pengaturan fokus bisnis, reorganisasi, tata ulang sistem, efisiensi dan pengelolaan perusahaan. Perusahaan berharap dapat memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan. Untuk menjaga agar perusahaan tetap menjadi yang terdepan, diperlukan berbagai cara untuk menjaga atau meningkatkan kinerja perusahaan. Pertumbuhan bisnis yang pesat memerlukan produk dan layanan berkualitas, yang didukung oleh infrastruktur dan teknologi informasi yang memadai, juga sumberdaya manusia (Sutrisno, 2017). Salah satu penilaian kinerja karyawan yang dilakukan adalah dengan berdasarkan *Key performance indicator* (KPI) yang mempunyai standar yang telah ditetapkan. Adapun indikator penilaian kinerja yang terdapat pada PT. Sinar Niaga Sejahtera yaitu meliputi Disiplin, Komunikasi, Hasil Kerja, Tanggung Jawab, dan Kerjasama Tim.

Fenomena yang terjadi pada PT. Sinar Niaga Sejahtera adalah belum adanya konsistensi dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus salah satunya adalah hanya melakukan rapat rutin setiap tiga bulannya, dan hanya sekali dalam setiap tiga bulannya, melibatkan kepala departemen/divisi perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dan memantau kinerja karyawannya. Pemberdayaan karyawan juga belum dilakukan termasuk juga penepatan gaji yang sesuai dengan kinerja karyawan dan karyawan masih kurang disiplin salah satunya pada pengecekan alat produksi setiap sebulan sekali agar produksi tidak mengalami hambatan serta dapat diproduksi tepat waktu. Sehingga nantinya produk yang dihasilkan sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan oleh konsumen. Dalam hal tersebut, dapat dikatakan bahwa PT. Sinar Niaga Sejahtera belum secara maksimal melaksanakan upaya-upaya perbaikan dan kontrol terhadap karyawannya.

Salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan produktivitas kerja. Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan (Sutrisno, 2017). Produktivitas adalah perbandingan antara output (hasil) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya.

Selain produktivitas kerja faktor untuk 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). Kinerja Organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang dicapai dari perilaku anggota organisasi. Agar dapat mencapai kinerja yang baik dan bermutu diperlukan adanya upaya yang efektif dan efisien, sehingga *Total Quality Management* (TQM) dianggap hal yang tepat untuk dilakukan.

Penerapan peran *Total Quality Management* (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan

terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Dasar pemikiran perlunya TQM, yakni bahwa cara terbaik agar bersaing dan unggul dalam persaingan global adalah dengan menghasilkan kualitas yang terbaik. Untuk menghasilkan kualitas terbaik diperlukan upaya perbaikan berkesinambungan terhadap kemampuan manusia, proses dan lingkungannya. Cara terbaik agar dapat memperbaiki kemampuan komponen-komponen tersebut secara berkesinambungan adalah dengan menerapkan peran TQM. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan bersangkutan.

Fenomena yang terjadi mengenai *Total Quality Management* PT. Sinar Niaga Sejahtera berdasarkan wawancara secara acak dengan beberapa orang karyawan, bahwa Kendala-kendala yang muncul dalam pelaksanaan TQM pada PT. Sinar Niaga Sejahtera, yakni belum efektifnya fokus perusahaan terhadap karyawan, diantaranya pemberian gaji yang masih bersifat normative terhadap karyawan, adanya gap antara manajer dengan bawahan, tidak adanya kepastian jenjang karier serta adanya karyawan yang dipromosikan hanya yang dekat dengan manajer atau atasan sehingga ketidakadilan karyawan sangat berdampak kepada kinerja. Lalu, belum efektifnya pemberdayaan karyawan oleh perusahaan kepada karyawan, diantaranya pelatihan yang kurang memadai sehingga menyebabkan turnover karyawan yang tinggi.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik adalah salah satu faktor penunjang produktivitas karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan. Adanya pembagian mengenai lingkungan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Antara keduanya harus saling seimbang, karena baik lingkungan kerja fisik maupun non-fisik sama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Untuk menyeimbangkan keduanya diperlukan kesadaran pihak manajemen dari perusahaan tersebut (Payaman 2019).

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia yang berada didalamnya dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat berdampak dalam waktu yang lama, demikian juga dengan lingkungan kerja yang buruk akan mengakibatkan sulitnya memperoleh sistem kerja yang efektif dan efisien. Ketika karyawan bekerja di lingkungan kerja yang baik, maka ide, produktivitas, dan kinerjanya bisa meningkat. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak baik dan tidak mendukung kinerja serta produktivitasnya, maka kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan yang baik akan menurun

Dari fenomena dan permasalahan diatas maka penelitian ini dilakukan befokus untuk melihat pengaruh TQM, lingkungan kerja, dan priaku porduktif terhadap produktivitas kerja dan kinerja karyawan.

Dapat terlihat bahwa telah terdapat beberapa penelitian sebelumnya terkait Total Quality Management dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawaan. Oleh karena itu, adapun perbedaaan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah adanya tambahan variabel Prilaku Produktif sebagai variabel bebas dan juga variable Produktivitas Kerja sebagai variabel mediasi terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga judul yang diambil dalam penelitian ini yaitu **“Pengaruh *Total Quality Management*, Lingkungan Kerja dan Perilaku Produktif terhadap Produktivitas Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Niaga Sejahtera”**.

2. Tinjauan Pustaka

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan berhubungan dengan perbandingan hasil yang dicapai dari peran serta karyawan pada persatuan waktu kerja. Dengan demikian, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode kerjanya (Mangkunegara, 2014: 9).

Produktivitas

Produktivitas adalah perbandingan antara hasil-hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi(output) dengan sumber daya yang digunakan (input) (Tryono, 2016:61).

Total Quality Management

Total Quality Management merupakan suatu pendekatan yang berorientasi dengan cara memperkenalkan perubahan manajemen instansi secara sistematis dengan melakukan perbaikan secara terus menerus terhadap suatu proses dan pelayanan organisasi. Proses *Total Quality Management* harus memahami makna dasar dari kualitas dan manajemen agar memperoleh gambaran yang jelas tentang *Total Quality Management* (Sallis, 2018: 7).

Lingkungan Kerja

Menurut Artoyo (dalam Baraba, 2014:66) manajemen yang baik memikirkan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan karena sangat dibutuhkan oleh tenaga kerjanya. Lingkungan diduga mempunyai pengaruh yang kuat dalam pembentukan perilaku karyawan.

Perilaku Produktif

Perilaku produktif ialah seseorang yang memberikan kontribusi kepada lingkungannya, dia imajinatif, dan inovatif, bertanggung jawab dan responsif dalam berhubungan dengan orang lain. Seorang yang produktif ini adalah individu yang matang maturity.

3. Metode Penelitian

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Sinar Niaga Sejahtera di Jl. Raya Pasir Putih, Desa Baru, Kec. Siak Hulu, Kabupaten Kampar, Riau 28284. Waktu penelitian ini diperkirakan dari Bulan Januari 2024 hingga selesai.

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Sinar Niaga Sejahtera yang berjumlah 138 orang pada tahun 2022. Berikut seluruh karyawan pada PT. Sinar Niaga Sejahtera.

Tabel 1. Data Jumlah Karyawan PT. Sinar Niaga

Nomor	Departement	Jumlah Karyawan (orang)
1	QAQC	7 orang
2	Teknik	17 orang
3	Produksi	85 orang
4	PPIC	8 orang
5	HCS	9 orang
6	FA	4 orang
7	PDCA	5 orang
8	Procrument	3 orang
	Total	138 orang

Sumber: PT. Sinar Niaga Sejahtera 2023

Sampel

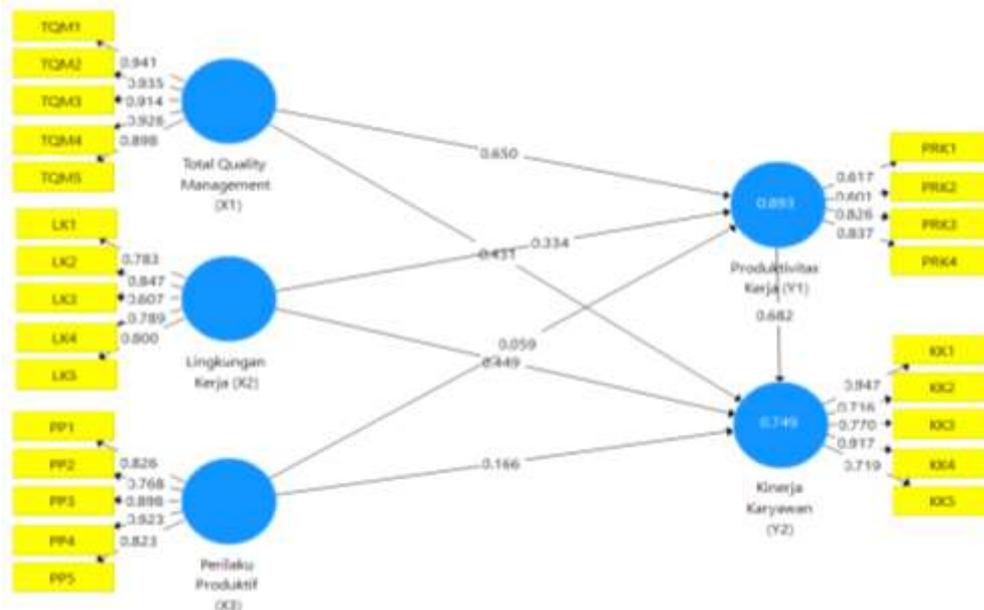
Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi, (Ghozali 2018).

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. Sinar Niaga Sejahtera yang berjumlah 138 orang pada tahun 2022 di jadikan sampel penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Analisis *Partial Least Squares* (PLS)

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan SmartPLS 4.0.0. PLS cocok untuk berbagai jenis data dan sampel kecil. Model pengukuran (*outer model*) dianalisis melalui uji validitas dan reliabilitas dengan pendekatan MTMM. Penilaian *outer model* didasarkan pada tiga kriteria: *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.



Gambar 1. Analisis Outer Model

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

Convergent Validity

Menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2016) untuk penelitian tahap awal dari perkembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,60.

Tabel 2. Outer Loading (Measurement Model)

Indikator	Outer Loading	Status
Disiplin	0.947	Valid
Komunikasi	0.716	Valid
Hasil Kerja	0.770	Valid
Tanggung Jawab	0.917	Valid
Kerja Sama Tim	0.719	Valid

Semangat kerja	0.617	Valid
Pengembangan diri	0.601	Valid
Mutu	0.826	Valid
Ekstensi	0.837	Valid
Fokus pada pelanggan dan karyawan	0.941	Valid
Perbaikan terus-menerus (Continuous Improvement)	0.935	Valid
Pemberdayaan Karyawan (Employee Emporwement)	0.914	Valid
Mengelola Pemasok Kualitas (Managing Supplier Quality)	0.926	Valid
Manajemen Proses (Process Management)	0.898	Valid
Fasilitas kerja	0.783	Valid
Keamanan dan keselamatan kerja	0.847	Valid
Kebersihan lingkungan	0.607	Valid
Kebisingan ditempat kerja	0.789	Valid
Hubungan Antar karyawan	0.800	Valid
Tindakan yang konstruktif	0.826	Valid
Percaya pada diri sendiri	0.768	Valid
Bertanggung jawab	0.898	Valid
memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan	0.923	Valid
Mempunyai pandangan ke depan	0.823	Valid

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Hasil pengujian pada Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel laten—kinerja karyawan, produktivitas kerja, Total Quality Management, lingkungan kerja, dan perilaku produktif—memiliki nilai outer loading di atas 0,60. Hal ini membuktikan bahwa setiap indikator valid dan secara bersama-sama menunjukkan unidimensionalitas, sehingga layak digunakan dalam model pengukuran melalui uji validitas dan reliabilitas.

Discriminant Validity

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

	Total Quality Management (X1)	Lingkungan Kerja (X2)	Perilaku Produktif (X3)	Produktivitas Kerja (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)
TQM1	0.941	0.631	0.654	0.565	0.617
TQM2	0.935	0.706	0.683	0.664	0.686
TQM3	0.914	0.706	0.736	0.562	0.603
TQM4	0.926	0.782	0.670	0.847	0.585
TQM5	0.898	0.561	0.680	0.747	0.574
LK1	0.430	0.783	0.563	0.751	0.695
LK2	0.511	0.847	0.680	0.565	0.815
LK3	0.571	0.607	0.408	0.664	0.578
LK4	0.680	0.789	0.465	0.562	0.547
LK5	0.778	0.800	0.451	0.664	0.642
PP1	0.700	0.427	0.826	0.562	0.644

	<i>Total Quality Management (X1)</i>	Lingkungan Kerja (X2)	Perilaku Produktif (X3)	Produktivitas Kerja (Y1)	Kinerja Karyawan (Y2)
PP2	0.677	0.589	0.768	0.547	0.674
PP3	0.685	0.631	0.898	0.557	0.658
PP4	0.697	0.665	0.923	0.455	0.580
PP5	0.769	0.537	0.823	0.531	0.572
PRK1	0.613	0.648	0.664	0.617	0.421
PRK2	0.414	0.589	0.562	0.601	0.592
PRK3	0.697	0.592	0.751	0.826	0.935
PRK4	0.769	0.635	0.565	0.837	0.829
KK1	0.613	0.648	0.664	0.357	0.947
KK2	0.714	0.789	0.562	0.599	0.716
KK3	0.697	0.592	0.451	0.480	0.770
KK4	0.709	0.635	0.565	0.572	0.917
KK5	0.613	0.648	0.564	0.447	0.719

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Dari Tabel 3, dapat dilihat bahwa beberapa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel *Total Quality Management*, lingkungan kerja dan perilaku produktif terhadap produktivitas kerja 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.

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 (Y2)	0.941	0.657	0.950
Produktivitas Kerja (Y1)	0.944	0.898	0.964
<i>Total Quality Management (X1)</i>	0.845	0.686	0.897
Lingkungan Kerja (X2)	0.911	0.850	0.944
Perilaku Produktif (X3)	0.936	0.797	0.951

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Berdasarkan Tabel 5, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk variabel mulai dari *Total Quality Management*, lingkungan kerja dan perilaku produktif terhadap produktivitas kerja 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 struktural (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 (R^2)

Pengujian pada model struktural dievaluasi dengan memperhatikan *persentase* varian yang dijelaskan, yaitu melihat nilai R^2 untuk variabel laten dependen dengan menggunakan nilai *predictive relevance* (R^2). Besaran R^2 dengan rentang $0 < R^2 < 1$, semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Demikian juga sebaliknya apabila dibawah 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Untuk menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* setiap variabel laten. Perubahan nilai *R-Square* yang merupakan uji *goodness-fit-model*. Digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Adapun koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Pengujian Goodness Fit

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Produktivitas Kerja (Y1)	0.893	0.881
Kinerja Karyawan (Y2)	0.740	0.709

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

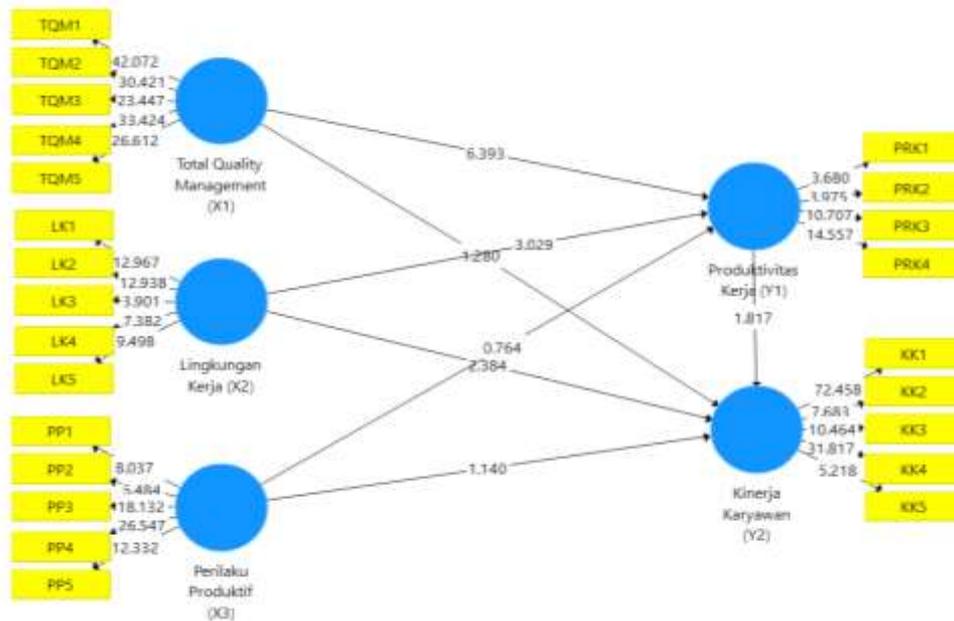
Berdasarkan nilai koefisien determinasi R^2 yang disajikan pada Tabel 4.18, dapat diketahui nilai R^2 dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2) \\
 &= 1 - (1-0.893)(1-0.740) \\
 &= 1 - (0.107)(0.260) \\
 &= 1 - 0.0279 \\
 &= 0.972 \text{ (97.2\%)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan data diketahui nilai *predictive relevance* (R^2) = 0.875 atau 87.5%. Artinya akurasi atau ketepatan model penelitian ini dapat menjelaskan pengaruh variabel *Total Quality Management*, lingkungan kerja dan perilaku produktif terhadap kinerja karyawan dan produktivitas kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 97.2%. Sisanya 2.8% 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.

Model Struktural (*Inner Model*)

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, sesuai dengan data hasil observasi dan kesesuaian model secara keseluruhan (*goodness of fit model*). Pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam penelitian ini. Dari output smart PLS pada 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. adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2. Model struktural (inner model) Output smart PLS Bootstrapping

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model structural, dapat dilihat dari nilai original sampel antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel pengaruh langsung (*path coefficient*) pada output SmartPLS.

Pengujian Koefisien Jalur Pengaruh Langsung dan Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung antara variabel *Total Quality Management*, lingkungan kerja dan perilaku produktif terhadap produktivitas kerja dan kinerja karyawan. 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
X1 →Y1	0.650	0.152	0.032	6.393	0.000
X2 →Y1	0.334	0.454	0.236	3.029	0.000
X3 →Y1	0.059	0.210	0.134	0.764	0.020
X1 →Y2	0.431	0.481	0.077	1.280	0.037
X2 →Y2	0.449	0.084	0.013	2.384	0.010
X3 →Y2	0.166	0.357	0.112	1.140	0.000
Y1 →Y2	0.682	0.126	0.055	1.817	0.000

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Berdasarkan Tabel 4.19, 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:

1. Pengujian hipotesis 1 (H_1), bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.650 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maksudnya adalah bahwa setiap peningkatan *Total Quality Management* sebesar 1 satuan akan meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0.650

- dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis kesatu yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
2. Pengujian hipotesis 2 (H_2), bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.334 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0.334 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
 3. Pengujian hipotesis 3 (H_3), bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.059 dan signifikan pada p-value 0.020 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan perilaku produktif sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan produktivitas kerja sebesar 0.059 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
 4. Pengujian hipotesis 4 (H_4), bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.431 dan signifikan pada p-value 0.037 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan *Total Quality Management* sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.431 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
 5. Pengujian hipotesis 5 (H_5), bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.449 dan signifikan pada p-value 0.010 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.449 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
 6. Pengujian hipotesis 6 (H_6), bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.166 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan perilaku produktif sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.166 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
 7. Pengujian hipotesis 7 (H_7), bahwa produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.682 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa setiap peningkatan produktivitas kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0.682 dengan asumsi variabel lain tetap. Dengan demikian hipotesis ketiga 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
-----------	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

X1 →Y1→Y2	0.842	0.169	0.103	3.336	0.000
X2 →Y1→Y2	0.565	0.247	0.146	3.249	0.000
X3 →Y1→Y2	0.243	0.110	0.034	2.890	0.010

Sumber: Olahan Data Smart PLS 2025

Berdasarkan Tabel 8, hasil penelitian maka pengujian pengaruh tidak langsung dan hipotesis penelitian bertujuan untuk menjawab apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian hipotesis 8 (H_8), bahwa *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.842 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa produktivitas kerja mampu memediasi pengaruh *Total Quality Management* secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedelapan yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
2. Pengujian hipotesis 9 (H_9), bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.565 dan signifikan pada p-value 0.000 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa produktivitas kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kesembilan yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.
3. Pengujian hipotesis 10 (H_{10}), bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja, hal tersebut dibuktikan dengan pengujian statistik yang menunjukkan nilai koefisien jalur (*original sample estimate*) sebesar 0.243 dan signifikan pada p-value 0.010 ($p < \alpha = 0.05$). Maknanya adalah bahwa produktivitas kerja mampu memediasi pengaruh perilaku produktivitas kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kesepuluh yang diajukan dalam penelitian ini dapat **diterima**.

Pembahasan

Total Quality Management terhadap produktivitas kerja

Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa *Total Quality Management* (TQM) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas kerja. Penerapan TQM yang efektif dapat meningkatkan kualitas produk, proses, dan layanan, serta meningkatkan kepuasan pelanggan dan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan produktivitas. *Total Quality Management* (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah pendekatan dalam meningkatkan kualitas secara sistematis dengan menggunakan banyak dimensi dan telah diaplikasikan secara luas oleh banyak perusahaan dengan tujuan meningkatkan kinerja seperti kualitas, produktivitas dan profitabilitas. *Total Quality Management* (TQM) adalah filosofi manajemen yang mencoba mengintegrasikan semua fungsi organisas (pemasaran, keuangan, desain, rekayasa, produksi, pelayanan konsumen), terfokus untuk memenuhi keinginan konsumen dan tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Uswatun Khasanah (2019) yang berjudul "Analisis *Total Quality Management* Terhadap Produktivitas Bagian Produksi Pada Pt. Eastern Pearl Flour Mills Makassar" bahwasanya *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Asrul dan Saptono (2020) menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Fransiscus dan Widodo (2016), Hasil penelitian menunjukkan (TQM): Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan

penelitian Penelitian Nasser dan Mishael (2019) menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Lingkungan Kerja terhadap produktivitas kerja

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja yang bekerja. Hal ini dapat diartikan bahwa dengan peningkatan lingkungan kerja yang baik, maka produktivitas kerja juga akan meningkat seiring kenaikan variabel bebas tersebut. Sebaliknya apabila terjadi penurunan pada variabel lingkungan kerja, maka produktivitas kerja juga akan menurun. Dari hasil penelitian tersebut, lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Hasil uji hipotesis ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2016) yang mengungkapkan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah lingkungan kerja.

Penelitian terkait lingkungan kerja dan kinerja telah dilakukan oleh Efendi (2018), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap perilaku produktivitas kerja. Sejalan dengan hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Amrizal (2020) dimana menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Perilaku Produktif terhadap produktivitas kerja

Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya adanya tindakan yang menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi pekerjaan, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap hasil dan pencapaian tujuan pada produktivitas kerja. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya akan semakin besar dan harga jualnya akan meningkat. Rute ke dua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas. Hal ini menyebabkan biaya operasi perusahaan berkurang sehingga laba yang diperoleh akan meningkat yang akan mendatangkan perilaku produktif dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Asrul dan Saptono (2020) menyatakan bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Fransiscus dan Widodo (2016), Hasil penelitian menunjukan (TQM): Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. Penelitian terkait lingkungan kerja dan kinerja telah dilakukan oleh Efendi (2018), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Total Quality Management terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dalam penelitian ini mengatakan 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. Penerapan TQM dalam suatu perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat utama yang pada gilirannya meningkatkan laba serta daya saing perusahaan yang bersangkutan. Dengan melakukan perbaikan kualitas secara terus-menerus maka perusahaan dapat meningkatkan labanya melalui dua kondisi, yang pertama kondisi pasar. Perusahaan dapat memperbaiki posisi persaingan sehingga pangsa pasarnya akan semakin besar dan harga jualnya akan meningkat. Rute ke dua, perusahaan dapat meningkatkan output yang bebas dari kerusakan melalui upaya perbaikan kualitas.

Penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Asrul dan Saptono (2020) menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Fransiscus dan Widodo (2016), Hasil penelitian menunjukkan (TQM): Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Nasser dan Mishael (2019) menyatakan bahwa penerapan TQM berpengaruh signifikan terhadap perilaku kinerja karyawan. lebih lanjut Dyland dkk, (2016), yang *Total Quality Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan semakin baiknya lingkungan kerja yang ada dalam perusahaan baik dari fasilitas kerja yang memadai dan lengkap serta adanya hubungan yang baik antar sesama rekan kerja akan memberikan peningkatan pada kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang baik adalah salah satu faktor penunjang kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kenaikan tingkat kinerja karyawan. Adanya pembagian mengenai lingkungan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Antara keduanya harus saling seimbang, karena baik lingkungan kerja fisik maupun non-fisik sama-sama memengaruhi kinerja karyawan. Untuk menyeimbangkan keduanya diperlukan kesadaran pihak manajemen dari perusahaan tersebut.

Penelitian terkait lingkungan kerja dan kinerja telah dilakukan oleh Efendi (2018), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Amrizal (2020) dimana menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perilaku Produktif terhadap Kinerja Karyawan

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. Dalam teori Mondy (2016), Perilaku produktif lebih merupakan sikap mental yang akan mendorong produktivitas dan ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi waktu, bahan, tenaga dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja. Dalam konsep produktivitas, efisiensi dan efektivitas merupakan dua unsur yang sejalan, perusahaansuatu usaha yang dapat menghasilkan produktivitas yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, akan tetapi tidak dapat dikerjakan dengan efisien, berarti belum tercapai produktivitas tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian Soegandhi (2015), yang mengatakan perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian Asrul Saptono (2020), yang menunjukkan bahwa perilaku produktif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya Produktivitas kerja karyawan memberikan tingkat kemampuan karyawan untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang tersedia (input) dengan segala pengorbanannya sehingga dapat menghasilkan barang atau jasa (output) yang berkualitas maksimal dalam waktu tertentu, untuk mewujudkan hasil yang ingin dicapai adanya tindakan yang menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga

evaluasi pekerjaan, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap hasil dan pencapaian tujuan perusahaan.

Oleh karena itu bagi setiap pemimpin atau direktur rumah sakit harus lebih meningkatkan perhatiannya terhadap aspek sumberdaya manusia yang dimiliki. Dengan tujuan agar harapan serta tujuan organisasi maupun perusahaan tercapai. Hasil penelitian Rohmat (2016) dengan judul Pengaruh menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa semakin baik produktivitas tenaga kerja maka kinerja keuangan akan semakin baik

Total Quality Management Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Produktivitas Kerja

Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa produktivitas kerja mampu memediasi pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa karyawan memiliki eksistensi untuk bertahan atau memiliki kemampuan untuk tetap ada dan berpartisipasi dalam perusahaan dimana melibatkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang profesional, produktif, dan berkualitas yang baik. Hal ini juga berkaitan terhadap penerapan TQM bahwa pentingnya pencapaian visi misi perusahaan dimana salah satunya yaitu fokus terhadap kepuasan pelanggan, yang membuktikan bahwa pentingnya hubungan antara perusahaan terhadap konsumen ataupun distributor. Sedangkan SDM yang dikelola juga sudah cukup baik, adanya keterkaitan karyawan dalam bekerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan A Saptono (2020) menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. Fransiscus (2016), Hasil penelitian menunjukkan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Penelitian Nasser dan Mishael (2019) menyatakan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja.

Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Produktivitas Kerja

Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa produktivitas kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan positif dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan efisiensi karyawan, yang pada akhirnya memicu peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan dilakukan oleh Efendi (2018), dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. Sejalan dengan hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Amrizal (2020) dimana menunjukkan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja.

Perilaku Produktif Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Produktivitas Kerja

Hasil dalam penelitian ini mengatakan bahwa produktivitas kerja mampu memediasi pengaruh perilaku produktif terhadap kinerja karyawan. Artinya semangat kerja karyawan mampu memberikan perilaku yang produktif percaya akan kemampuan pada diri sendiri sehingga memberikan peningkatan pada kinerja karyawan. Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas memiliki artian bahwa karyawan akan merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerja yang ada, jika kondisi lingkungan tersebut sesuai dengan dirinya dan tidak merasa terganggu ketika mereka bekerja, sehingga dengan kenyamanan tersebut mereka terpacu dalam

bekerja, hal ini menyebabkan banyak pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik sehingga produktivitas mereka pun dapat dikatakan baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Soegandhi (2015), yang mengatakan perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. lebih lanjut sejalan dengan penelitian Asrul Saptono (2020), yang menunjukkan bahwa perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. Produktivitas kerja menurut Agustin (2014) perilaku produktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja.

5. Penutup

Kesimpulan

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 (TQM) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja, meningkatkan kualitas produk, proses, layanan, dan kepuasan pelanggan maupun karyawan.
2. Lingkungan kerja yang baik secara signifikan meningkatkan produktivitas kerja melalui kenyamanan dan keamanan dalam bekerja.
3. Perilaku produktif berdampak signifikan terhadap produktivitas kerja melalui efektivitas dan efisiensi dalam penyelesaian tugas.
4. TQM juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas dan pemberdayaan karyawan di setiap level.
5. Lingkungan kerja yang mendukung (fasilitas memadai dan hubungan antar rekan kerja yang baik) meningkatkan kinerja karyawan.
6. Perilaku produktif mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui kemampuan kreatif, imajinatif, dan pemanfaatan sumber daya secara optimal.
7. Produktivitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan memaksimalkan pemanfaatan input untuk menghasilkan kualitas kerja tinggi.
8. TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja, yang didukung oleh pemberdayaan karyawan dan penyediaan sarana prasarana memadai.
9. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja, dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan positif.
10. Perilaku produktif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja, dengan mendorong kepercayaan diri dan semangat kerja yang tinggi.

Daftar Pustaka

- Amrizal, Yudi. 2020. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT Jasa Marga Cabang (Belmera) Medan.
- Asrul Saptono, (2020). Pengaruh Prilaku Produktif Dan *Total Quality Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Tv Mu). *Journal of Business Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 573-587.
- Efendi Ernanda. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Growth Asia.
- Fransiscus dan Aprilian Sri Widodo (2016). Hubungan Employee Engagement dengan Perilaku Produktif Karyawan. *Journal of Economics and Financial Issues*. ISSN: 2146-4138 available at <http://www.econjournals.com> *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016, 8(1), 111-117.
- Gaspersz 2014, Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan kesembilan, Penerbit: Mandar Maju, Bandung.
- Ghozali, Imam. 2016. Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBMSPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Handoko, Abraham H., 2016., *Motivation and Personality.*, Rajawali, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2015., *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Penerbit Remaja Rosdakarya., Jakarta
- Mondy, Wayne R. 2016. *SDM Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh.* Penerbit: Erlangga, Jakarta.
- 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.
- Payaman, Fendy. (2014). Produktivitas Sebagai Bentuk Perilaku: (Sebuah Upaya Alternatif Pengukuran Psikologik). *INSAN Media, Vol.3, No.3*, 119-137.
- Sallis, 2018. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.* Bandung Penerbit Mandar Maju
- Sutrisno, (2017). Pengaruh loyalitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah sKalimantan Timur Area Samarinda. *Fakultas Ekonomi Universitas Wulawarman.*