

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Konstruk yang ada pada penelitian ini adalah Gugus Kendali Mutu, Produktivitas Kerja, dan Kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkomplikasi ataupun dalam bentuk file-file dan data ini harus dicari melalui narasumber yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian ataupun orang yang kita jadikan sebagai sarana untuk mendapatkan informasi ataupun data (Sugiono, 2017). Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner langsung kepada UMKM di Provinsi. Sampel yang diteliti adalah 40.000 UMKM dengan omset pertahun < 300 juta rupiah yang ada di provinsi Lampung. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus *simple random sampling* menurut ketentuan slovin (Sanusi, 2014) adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N\alpha^2}$$
$$n = \frac{40.000}{1 + 40.000 \times 0,01^2}$$
$$n = 100$$

Jadi jumlah minimal sampel yang dapat mewakili populasi yang diteliti adalah sebanyak 100 UMKM. Penyebaran kuesioner dilakukan di Provinsi Lampung.

4.2 Profil Responden

Profil responden menggambarkan jenis industri UMKM dan posisi responden ini sebagai Dimensi Demografi. Untuk karakteristik demografi pada penelitian adalah domisili, jenis kelamin, umur, jumlah karyawan, penjualan tahunan, jenis industry, waktu penerapan GKM, posisi responden pada tabel 4.1.

Profil Domisili Perusahaan digunakan untuk mengetahui proporsi responden berasal dari Bandar Lampung dan Luar Bandar Lampung menunjukkan bahwa responden yang berasal dari Bandar Lampung sebanyak 89 perusahaan (78,1 %) dan Luar Bandar Lampung sebanyak 25 perusahaan (21,9%).

Profil Jenis Kelamin menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 48 orang (87%) dan responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 66 orang (57,9%). Profil Umur menunjukkan bahwa jarang rentang umur 18-28 Tahun, 29-39 Tahun, 40-50 Tahun, lebih dari 51 Tahun. Untuk rincianya, 18-28 Tahun sebanyak 53 orang (46,5%), 29-39 Tahun sebanyak 29 orang (25,4%), 40-50 Tahun sebanyak 26 orang (22,8%), lebih dari 51 Tahun sebanyak 6 orang (5,3%). Profil Jumlah Karyawan menunjukkan bahwa perusahaan yang bekerja memiliki sebaran karyawan sebesar lebih dari 25 Orang sebanyak 107 perusahaan (93,9%) dan 25-50 Orang sebanyak 7 perusahaan (6,1%). Profil Penjualan Tahunan menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki pendapatan sebesar lebih dari 250 Juta sebanyak 98 perusahaan (86,0%), 250 - 500 Juta sebanyak 13 perusahaan (11,4%), dan kurang dari 500 Juta sebanyak 3 perusahaan.

Profil Jenis Industri menunjukkan jenis perusahaan dengan rincian, Makanan dan Minuman sebanyak 71 perusahaan (62,3%), Kayu, hasil hutan dan furniture sebanyak 2 (1,8%), Perdagangan sebanyak 12 (10,5%), Tekstil, pakaian dan kulit sebanyak 7 (6,1%), Pertanian sebanyak 3 (2,6%), dan jenis perusahaan Lainnya sebanyak 19 (16,7%). Profil Waktu Penerapan GKM menunjukkan lamanya perusahaan yang menerapkan GKM selama kurang dari 1 Tahun sebanyak 36 perusahaan (31,6%), 1-2 Tahun sebanyak 8 perusahaan (7,0%), 2-3 Tahun sebanyak 11 perusahaan (9,6%), dan lebih dari 3 Tahun sebanyak 59 perusahaan (51,8%). Profil Posisi Responden pada tabel 4.8 menunjukkan bahwa responden yang bekerja sebagai CEO/General Manager/Direktur sebanyak 51 orang (44,7%), Manajer Teknis sebanyak 1 orang (0,9%), Manajer SDM sebanyak 1 orang (0,9%), Manajer Kualitas sebanyak 2 orang (1,8%), Manajer Produksi sebanyak 14 orang (12,3%), Lainnya sebanyak 45 orang (39,5%).

Table 4.1. Profil Responden

Domisili	Frekuensi	Persen (%)
Bandar Lampung	89	78,1
Luar Bandar Lampung	25	21,9
Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen (%)
Laki-laki	48	42,1
Perempuan	66	57,9
Umur	Frekuensi	Persen (%)
18-28 Tahun	53	46,5
29-39 Tahun	29	25,4
40-50 Tahun	26	22,8
>51 Tahun	6	5,3
Jumlah Karyawan	Frekuensi	Persen (%)
<25 Orang	107	93,9
25-50 Orang	7	6,1
Penjualan Tahunan	Frekuensi	Persen (%)
< 250 Juta	98	86,0
250 - 500 Juta	13	11,4
> 500 Juta	3	2,6
Jenis Industri	Frekuensi	Persen (%)
Makanan dan Minuman	71	62,3
Kayu, hasil hutan dan furnitur	2	1,8
Perdagangan	12	10,5
Tekstil, pakaian dan kulit	7	6,1
Pertanian	3	2,6
Lainnya	19	16,7
Waktu Penerapan GKM	Frekuensi	Persen (%)
< 1 Tahun	36	31,6
1-2 Tahun	8	7,0
2-3 Tahun	11	9,6
> 3 Tahun	59	51,8
Posisi Responden	Frekuensi	Persen (%)
CEO/General Manager/Direktur	51	44,7
Manajer Teknis	1	0,9
Manajer SDM	1	0,9
Manajer Kualitas	2	1,8
Manajer Produksi	14	12,3
Lainnya	45	39,5

4.3 Hasil Persyaratan Instrumen Penelitian

Setelah dilakukan pengolahan data dan dilakukan uji statistik menggunakan SPSS 23, maka hasil penelitian yang diperoleh dari data kontruk yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterangkan dengan penjelasan berikut ini.

4.3.1 Hasil Uji Reliabilitas

Koefisien Cronbach α adalah tes paling populer dalam metode konsistensi internal. Konsistensi internal paling sering dilambangkan dengan koefisien alpha (α) Cronbach (Nunnally, 1978). Reliabilitas merupakan stabilitas atau konsistensi dalam skor dari waktu ke waktu atau di antara penilai. Ada empat metode yang digunakan untuk menilai keandalan: (1) metode uji-tes ulang, (2) metode formulir alternatif, (3) metode split-half, dan (4) metode konsistensi internal.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, Tabel 4.2 dibagi menjadi 9 dimensi ada pengukuran GKM. Nilai tertinggi adalah 0,930. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas konstruk Produktivitas Kerja dibagi menjadi 4 dimensi pengukuran. Terakhir, untuk hasil dari uji reliabilitas pada Kinerja Organisasi dengan 2 indikator adalah 0,836 pada dimensi Finansial dan 0,751 pada dimensi Non-Finansial. Nilai tertinggi pada 3 konstruk tersebut adalah 0,930. Di sisi lain, nilai hasil dari keandalan ini adalah implementasi GKM sebagai 0,952. Dapat disimpulkan bahwa tidak adanya penghapusan item pertanyaan yang dianggap tidak handal.

Table 4.2. Reliability Test

Gugus Kendali Mutu	N of Item	Deleted Number	Cronbach's Alpha
1. Pendidikan dan Pelatihan	7	No	0,787
2. Kegiatan Sukarela	4	No	0,875
3. Kerjasama	4	No	0,863
4. Partisipasi Karyawan	6	No	0,862
5. Pendalaman Pengetahuan	4	No	0,871
6. Kegiatan Berkesinambungan	4	No	0,742
7. Kesadaran Kualitas	4	No	0,930
8. Kesalahan dan Peningkatan Kesadaran	4	No	0,880
9. Seven Tools	5	No	0,905
Produktivitas Kerja	N of Item	Deleted Number	Cronbach's Alpha
1. Kualitas Kerja	6	No	0,864
2. Kuantitas Kerja	4	No	0,765
3. Efektifitas Kerja	5	No	0,784
4. Efisiensi Kerja	4	No	0,746
Kinerja Organisasi	N of Item	Deleted Number	Cronbach's Alpha
1. Finansial	5	No	0,836
2. Non-Finansial	7	No	0,751
Pencapaian Keberhasilan GKM	N of Item	Deleted Number	Cronbach's Alpha
	18	No	0,952

4.3.2 Hasil Uji Validitas

Dalam pengujian validitas terhadap kuesioner, validitas dibedakan menjadi 2, yaitu validitas faktor dan validitas item. Validitas faktor diukur bila item yang disusun menggunakan lebih dari satu faktor (antara faktor satu dengan yang lain ada kesamaan). Pengukuran validitas faktor ini dengan cara mengkorelasikan antara skor faktor (penjumlahan item dalam satu faktor) dengan skor total faktor (total keseluruhan faktor).

Validitas menunjukkan sejauh mana instrumen mengukur apa yang dimaksudkan untuk diukur. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Bila kita menggunakan lebih dari satu faktor berarti pengujian validitas item dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor faktor, kemudian dilanjutkan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total faktor (penjumlahan dari beberapa faktor).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa korelasi antara sembilan indikator pada konstruk Gugus Kendali Mutu, empat indikator pada konstruk Produktivitas Kerja, dua indikator pada konstruk Kinerja Organisasi dan delapan belas indikator pada konstruk Implementasi GKM signifikan pada tingkat 0,05. Peneliti menyimpulkan bahwa konstruk tersebut menunjukkan validitas terkait kriteria. Eigen Value adalah teknik yang paling umum digunakan untuk ekstraksi faktor (Hair *et al.*, 2006). Item Konstruk pada Uji Validitas untuk GKM, Produktivitas Kerja, Kinerja dan Pencapaian GKM dapat ditunjukkan pada tabel 4.3.

Peneliti menggunakan perhitungan rata-rata aritmatika dari skor item untuk mendapatkan skala. Secara khusus, skor item untuk skala skor korelasi digunakan untuk menentukan apakah item termasuk dalam skala seperti yang ditugaskan (Zhang, 2000). Lebih jauh lagi, Hair *et al.* (2006) dan Aziz *et al.* (2018) mencatat bahwa pemuatan faktor lebih besar dari 0,3 dianggap signifikan, pemuatan 0,4 dianggap lebih signifikan, dan pemuatan 0,5 atau lebih besar dianggap sangat signifikan. Nilai faktor loading item mengindikasikan seberapa kuat item tersebut mempengaruhi konstruk yang diukur. Skor di bawah 0,5 menunjukkan pengaruh

yang lemah. Untuk menyimpulkan eksplorasi analisis faktor dengan mengecualikan item.

Berdasarkan item kontruk pada Uji Validitas untuk kontruk GKM, Produktivitas Kerja, Kinerja dan Pencapaian GKM ditemukan bahwa nilai sebesar 82,633 dan terkecil sebesar 42,552. Pada konstruk Gugus Kendali Mutu, penilaian factor loading ditemukan nilai sebesar 0,943 pada Kesadaran Kualitas di item 3. Pada konstruk Produktivitas Kerja, nilai sebesar 0,822 didapatkan pada item 1 di indikator kualitas kerja. Sedangkan nilai terkecil sebesar 0,623 pada indikator efisiensi kerja di item 1. Kontruk kinerja organisasi didapatkan nilai tinggi sebesar 0,910 pada item 3. Dapat disimpulkan bahwa tabel diatas menunjukkan semua konstruk memiliki validitas konstruk yang baik dengan nilai validitas sebesar 0,5.

Table 4.3. Item Konstruk pada Uji Validitas

Kategori Faktor	Eigen-Value	Factor Loading							Percentage of Variance	
		Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7		
Gugus Kendali Mutu										
1. Pendidikan dan Pelatihan	3,286	0,776	0,704	0,824	0,818	0,772	0,775	0,525		46,949
2. Kegiatan Sukarela	2,988	0,773	0,903	0,868	0,906					74,689
3. Kerjasama	2,881	0,882	0,929	0,882	0,680					72,022
4. Partisipasi Karyawan	3,626	0,677	0,710	0,861	0,824	0,787	0,791			60,430
5. Pendalaman Pengetahuan	2,918	0,810	0,882	0,804	0,915					72,961
6. Kegiatan Berkesinambungan	2,268	0,687	0,764	0,794	0,762					56,688
7. Kesadaran Kualitas	3,305	0,832	0,943	0,939	0,919					82,633
8. Kesalahan dan Peningkatan Kesadaran	2,970	0,839	0,791	0,889	0,922					74,241
9. Seven Tools	3,699	0,685	0,878	0,913	0,939	0,863				73,986
Produktivitas Kerja										
1. Kualitas Kerja	3,588	0,822	0,878	0,759	0,763	0,705	0,698			59,797
2. Kuantitas Kerja	2,633	0,817	0,770	0,668	0,809	0,800				52,661
3. Efektifitas Kerja	2,733	0,753	0,740	0,784	0,793	0,697				54,663
4. Efisiensi Kerja	2,128	0,623	0,737	0,766	0,808	0,721				42,552
Kinerja Organisasi										
1. Finansial	3,680	0,873	0,891	0,910	0,890	0,710				73,603
2. Non-Finansial	3,678	0,859	0,734	0,665	0,880	0,707	0,668	0,487		52,537

Pencapaian Keberhasilan Gugus Kendali Mutu												
	N	Eigen-values	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Percentage of variance
			0,705	0,639	0,670	0,690	0,839	0,775	0,715	0,770	0,739	
Indikator	1	9,992	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	55,508
			0,786	0,762	0,742	0,780	0,794	0,714	0,697	0,805	0,759	

4.4 Hasil Analisis Data

Analisis kuantitatif yang peneliti lakukan adalah proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui.

4.4.1 Uji Hipotesis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu industri manufaktur UMKM dalam mengevaluasi kinerja mereka baik dalam proses penerapannya. Namun, hasil penelitian empiris kurang akurat akan memberikan hasil yang berbeda. Maka dari itu uji hipotesis dilakukan agar lebih memberikan kejelasan hasil dan hipotesa. Uji hipotesis yang dilakukan pada sesi ini yaitu Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Kerja, Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Organisasi, dan Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja Organisasi. Pada bagian terakhir uji hipotesis ini, penelitian menganalisis perbandingan antara UMKM sebanyak 114 yang menerapkan GKM dan UMKM sebanyak 59 yang belum menerapkan GKM.

4.4.1.1 Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Kerja

Tabel 4.4 menunjukkan analisis regresi berganda sembilan dimensi Gugus Kendali Mutu sebagai variabel independen dan empat dimensi Produktivitas Kerja sebagai variabel dependen. Gugus Kendali Mutu secara signifikan mempengaruhi Produktivitas Kerja mengkonfirmasi hipotesis pertama (H.1) dapat diinterpretasikan bahwa indikator tersebut berpengaruh secara signifikan dengan dimensi perbandingannya. Hal tersebut didapatkan dari penerapan GKM terhadap Produktivitas kerja pada indikator Kegiatan Sukarela, Kesadaran Kualitas, dan Kesadaran Masalah dan Perbaikan berpengaruh positif terhadap dimensi kualitas

kerja dan Perbaikan Berkesinambungan memiliki pengaruh negatif. Sementara itu, dimensi Team Work dan Partisipasi Karyawan memiliki nilai yang signifikan positif terhadap kuantitas kerja. Namun, Pendidikan dan Pelatihan memiliki pengaruh negatif terhadap kuantitas kerja. Pada pengukuran efektifitas kerja, dimensi pada Gugus Kendali Mutu seperti Kegiatan Sukarela, Perbaikan Berkesinambungan, dan Kesadaran Masalah dan Perbaikan berdampak positif. Sebaliknya, untuk Pendalaman Pengetahuan memiliki nilai signifikan negatif untuk pengukuran efektifitas kerja. Disisi lain, Team Work dan Perbaikan Berkesinambungan mewakili Gugus Kendali Mutu yang memiliki nilai signifikan positif terhadap efisiensi kerja.

Tabel. 4.4. Regresi berganda Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas Kerja

Predictors (Implementasi GKM)	Kualitas Kerja			Kuantitas Kerja		
	R = 0,694			R = 0,789		
	F-value = 10,727			F-value = 18,998		
	Significance = 0,000			Significance = 0,000		
	β	<i>t</i>	Sig.	β	<i>t</i>	Sig.
Pendidikan dan Pelatihan	0,016	0,182	0,856	0,115	1,973	0,051*
Kegiatan Sukarela	0,338	3,161	0,002**	0,072	1,014	0,313
Team Work	0,199	1,634	0,105	0,506	6,200	0,000**
Partisipasi Karyawan	0,030	0,389	0,698	0,116	2,237	0,027**
Pendalaman Pengetahuan	0,079	0,629	0,531	0,052	0,613	0,541
Perbaikan Berkesinambungan	-0,263	-1,954	0,053*	0,147	1,636	0,105
Kesadaran Kualitas	0,477	3,305	0,001**	0,160	1,660	0,100
Kesadaran Masalah dan Perbaikan	0,312	2,345	0,021**	0,132	1,489	0,139
Seven Tools	-0,014	-0,200	0,842	-0,001	-0,024	0,981

Predictors (Implementasi GKM)	Efektivitas Kerja			Efisiensi Kerja		
	R = 0,651			R = 0,475		
	F-value = 8,490			F-value = 3,364		
	Significance = 0,000			Significance = 0,001		
	β	<i>t</i>	Sig.	β	<i>t</i>	Sig.
Pendidikan dan Pelatihan	-0,079	-1,124	0,264	-0,030	-0,401	0,689
Kegiatan Sukarela	0,176	2,043	0,044**	0,106	1,180	0,241
Team Work	0,044	0,452	0,652	0,225	2,182	0,031**
Partisipasi Karyawan	0,031	0,491	0,624	0,079	1,209	0,229
Pendalaman Pengetahuan	0,191	1,890	0,061*	-0,099	-0,937	0,351
Perbaikan Berkesinambungan	0,362	3,343	0,001**	0,273	2,402	0,018**
Kesadaran Kualitas	0,147	1,264	0,209	0,012	0,101	0,920
Kesadaran Masalah dan Perbaikan	0,284	2,656	0,009**	-0,028	-0,246	0,806
Seven Tools	-0,016	-0,278	0,782	0,037	0,626	0,533

Note : * $t \geq t_{(0,05)} = 1,661$; ** $t \geq t_{(0,01)} = 2,363$

Dalam tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa sembilan dimensi implementasi GKM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kerja. Hal ini dilandasi oleh penjelasan Li dan Doolen (2013) yang menyatakan bahwa Gugus Kendali Mutu telah terbukti menghasilkan hasil teknis yang positif, seperti produktivitas yang lebih tinggi, biaya lebih rendah, dan peningkatan kualitas produk. Lebih jauh lagi, Loeppeke *et al.*, (2003) dan Podsakoff *et al.*, (1997) menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan. Sembilan dimensi pada penerapan Gugus Kendali Mutu memiliki peran penting dalam peningkatan produktivitas kerja dalam suatu perusahaan hal yang dijelaskan dalam analisa diatas menjelaskan bahwa Kegiatan Sukarela, Kesadaran Masalah dan Perbaikan, dan Perbaikan Berkesinambungan adalah factor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang signifikan untuk peningkatan kualitas kerja dan efektivitas kerja (H.1). Faktor itu merunut dalam peningkatan Produktivitas kerja oleh karyawan dibutuhkan support secara sukarela dari karyawan demi menciptakan perbaikan yang lebih baik. Sementara itu dimensi Teamwork menjadi faktor penting dalam peningkatan kuantitas dan efefisiensi kerja pada kegiatan peningkatan produktivitas kerja.

4.4.1.2 Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Organisasi

Tabel 4.5 menunjukkan analisis regresi berganda menggunakan empat dimensi Produktivitas Kerja sebagai variabel independen dan dua dimensi Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen. Produktivitas Kerja secara signifikan mempengaruhi Kinerja Organisasi mengkonfirmasi hipotesis kedua (H.2). Efisiensi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja finansial. Kualitas kerja dan efektivitas kerja memiliki nilai signifikansi negatif untuk pengukuran finansial pada kinerja organisasi. Untuk pengukuran produktivitas kerja terhadap Kinerja pada kinerja non-finansial, hanya kuantitas kerja yang memiliki pengaruh positif yang signifikan.

Tabel 4.5. Regresi berganda Produktivitas Kerja terhadap Kinerja Organisasi

Predictors (Produktivitas Kerja)	Financial			Non- Financial		
	R = 0,494			R = 0,507		
	F-value = 8,801			F-value = 9,430		
	Significance = 0,000			Significance = 0,000		
	β	<i>t</i>	Sig.	β	<i>t</i>	Sig.
Kualitas Kerja	0,171	1,818	0,072*	0,066	0,403	0,688
Kuantitas Kerja	0,122	0,954	0,342	0,820	3,662	0,000**
Efektivitas Kerja	-0,209	-1,727	0,087*	-0,063	-0,299	0,766
Efisiensi Kerja	0,476	3,730	0,000**	0,240	1,070	0,287

Note : * $t \geq t_{(0,05)} = 1,661$; ** $t \geq t_{(0,01)} = 2,363$

Westover *et al.* (2010) menjelaskan bahwa Produktivitas dan kinerja pekerja, peningkatan jangka panjang dan penguatan berkelanjutan membutuhkan penyebaran nilai-nilai dan keyakinan inti organisasi yang membantu menciptakan keterlibatan tinggi dan pencapaian organisasi. Faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja organisasi suatu perusahaan adalah kualitas, kuantitas, efektifitas, dan efisiensi dalam bekerja. Seperti contoh, kuantitas dalam bekerja dapat diartikan secara signifikan berpengaruh pada kinerja non-finansial (H.2). Hal tersebut menjadi tolok ukur seringnya atau kehadiran karyawan dalam bekerja menjadi tolok ukur untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Namun sebaliknya, secara finansial, hasil dari kualitas seorang karyawan, efektifitas dan efisiensi dalam bekerja dapat pula meningkatkan kinerja organisasi suatu perusahaan itu sendiri.

4.4.1.3 Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja Organisasi

Tabel 4.6 menunjukkan analisis regresi berganda menggunakan sembilan dimensi Gugus Kendali Mutu sebagai variabel independen dan dua dimensi Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen. Gugus Kendali Mutu secara signifikan mempengaruhi Kinerja Organisasi mengkonfirmasi hipotesis ketiga (H.3). Hasil dari pengujian hipotesa tersebut terlampir dibawah ini.

Enam dimensi implementasi GKM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi finansial. Kegiatan sukarela dan team work memiliki pengaruh positif

yang signifikan, sedangkan Pendidikan dan pelatihan, pendalaman pengetahuan, perbaikan berkesinambungan, dan kesadaran masalah dan kesadaran perbaikan memiliki pengaruh negatif yang signifikan. Tiga dimensi implementasi GKM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi non-finansial. Team Work dan partisipasi karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan, sedangkan Seven Tools memiliki pengaruh negatif yang signifikan.

Tabel 4.6. Regresi berganda Gugus Kendali Mutu terhadap Kinerja Organisasi

Predictor (Implementasi GKM)	Financial			Non- Financial		
	R = 0,517			R = 0,638		
	F-value = 4,220			F-value = 7,927		
	Significance = 0,000			Significance = 0,000		
	β	<i>t</i>	Sig.	β	<i>t</i>	Sig.
Pendidikan dan Pelatihan	0,166	1,883	0,063*	0,159	1,136	0,259
Kegiatan Sukarela	0,221	2,053	0,043**	0,118	0,687	0,494
Team Work	0,246	2,005	0,048**	0,513	2,625	0,010**
Partisipasi Karyawan	0,129	1,653	0,101	0,619	4,970	0,000**
Pendalaman Pengetahuan	0,263	2,074	0,041*	0,245	1,215	0,227
Perbaikan Berkesinambungan	-0,276	-2,035	0,044*	0,240	1,113	0,268
Kesadaran Kualitas	-0,107	-0,737	0,463	0,046	0,201	0,841
Kesadaran Masalah dan Perbaikan	0,236	1,762	0,081*	0,260	1,222	0,224
Seven Tools	-0,036	-0,506	0,614	-0,234	-2,085	0,040*

Note : * $t \geq t_{(0,05)} = 1,661$; ** $t \geq t_{(0,01)} = 2,363$

Pendalaman dari Aziz dan Morita, 2016 yang menjelaskan bahwa kinerja keuangan mengukur return on assets (ROA), rasio pendapatan bersih terhadap pendapatan, pendapatan, dan laba bersih. Kinerja non-finansial menjadi dampak dari Penerapan Gugus Kendali Mutu sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dari perusahaan itu sendiri.

Dalam penerapan Gugus Kendali Mutu, Teamwork yang memiliki peran utama dalam peningkatan atau berpengaruhnya kinerja organisasi dalam suatu perusahaan secara finansial dan non-finansial. Sementara itu, dimensi lainnya membagi suatu penilaian terhadap kinerja finansial dan non-finansial. Seperti halnya pendidikan, kegiatan sukarela, pendalaman pengetahuan, perbaikan kesinambungan, dan kesadaran masalah dan perbaikan mempengaruhi kinerja organisasi secara finansial. Hal tersebut diinterpretasikan akan berdampak buruk jika tidak ditangani

atau diperbaiki sesegera mungkin karena dapat merugikan perusahaan itu sendiri. Disisi lain, partisipasi karyawan dan teamwork dijadikan faktor dalam peningkatan dalam peningkatan kinerja secara non-finansial. Hal itu jelas dapat diinterpretasikan andil dari karyawan akan berdampak signifikan dalam perjalanan suatu perusahaan. Oleh karena itu, hipotesa ketiga (H.3) telah dikonfirmasi pada penjelasan ini.

4.4.1.4 Pencapaian Keberhasilan Gugus Kendali Mutu dan Hasil Paired Sample t-Test

Model uji beda pada penelitian ini dilaksanakan pada fase sebelum dan sesudah (*pre-post*) penerapan Gugus Kendali Mutu dengan menggunakan 18 Item sebagai konstruk keberhasilannya. Uji beda ini telah mengevaluasi perlakuan (*treatment*) tertentu pada satu sampel yang sama pada dua periode pengamatan yang berbeda. Itu diperoleh dari hasil kuesioner langsung untuk 114 UMKM. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan paket perangkat lunak IBM-SPSS 23 untuk menguji kesesuaian model dan hubungan antara konstruk model.

Dalam penjelasan deskriptif pada pengujian ini pada table 4.7, tingkat keberhasilan Gugus Kendali Mutu mendapatkan hasil tertinggi untuk rata-rata setelah Gugus Kendali Mutu adalah 6,09 untuk “Kelanjutan peningkatan kualitas produk”. Hasil terendah adalah 5,59 untuk “kecenderungan mengurangi biaya produksi selama produksi”. Ada nilai yang sama untuk “Meningkatkan efisiensi dan produktivitas” dan “Mengurangi penggunaan kembali produk scrapt” untuk 5,75 setelah Gugus Kendali Mutu. Lainnya, “Meningkatkan kualitas produksi” dan “Mengurangi biaya perawatan mesin” mendapat nilai 6. Selain itu, hasil standar deviasi tertinggi adalah 1,192 untuk “mempersingkat durasi produksi tanpa mengurangi kualitas” dan terendah 0,862 “Meningkatkan kualitas produksi”. Hal ini menandakan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berdampak dan membawa perubahan terhadap UMKM yang menerapkan Gugus Kendali Mutu dengan menggunakan 18 item sebagai alat untuk mengukur keberhasilan dari penerapan Gugus Kendali Mutu.

Table 4.7. Mean dan Standard Deviation Pencapaian Keberhasilan Gugus Kendali Mutu

Pencapaian Keberhasilan Gugus Kendali Mutu	Sesudah		Sebelum		t	sig
	Mean	SD	Mean	SD		
1. Kemampuan menekan biaya produksi selama produksi.	5.59	0.91	3.67	1.086	16.061	0,000*
2. Memperpendek waktu produksi tanpa mengurangi kualitas.	5.68	1.192	3.77	1.241	14.730	0,000*
3. Peningkatan efisiensi dan produktivitas.	5.75	0.955	3.94	1.131	14.460	0,000*
4. Pengurangan biaya inventori/ persediaan.	5.66	0.994	3.78	1.135	14.040	0,000*
5. Pencapaian target kerja sesuai dengan standar.	5.89	0.849	4.1	1.219	13.030	0,000*
6. Peningkatan kompetensi kemampuan kerja.	5.71	0.806	4.03	1.034	13.993	0,000*
7. Penyederhanaan prosedur kerja.	5.85	0.961	4.1	1.204	13.513	0,000*
8. Penurunan tingkat kecelakaan kerja.	5.96	0.886	4.24	1.243	14.194	0,000*
9. Meningkatkan keterampilan karyawan.	6.05	0.881	4.23	1.357	12.930	0,000*
10. Meningkatkan kualitas produksi	6	0.862	4.09	1.411	13.280	0,000*
11. Kontinuitas perbaikan terhadap kualitas produk.	6.09	0.847	4.06	1.123	14.817	0,000*
12. Jumlah keluhan konsumen menurun.	5.86	0.93	3.89	1.119	15.004	0,000*
13. Pengurangan biaya perpindahan material dalam proses produksi	5.84	1.01	3.96	1.072	15.131	0,000*
14. Pengurangan cacat produksi.	6.01	0.793	3.85	1.177	18.943	0,000*
15. Efisiensi waktu kemasan	5.9	0.882	4	1.097	13.666	0,000*
16. Penurunan penggunaan ulang produk script.	5.75	0.983	3.9	1.056	14.022	0,000*
17. Optimalisasi penjadwalan produksi sesuai dengan perencanaan.	5.86	0.967	3.97	1.06	14.382	0,000*
18. Pengurangan biaya perawatan mesin.	6	0.892	3.91	1.061	15.793	0,000*

(Sumber: Data Olah Penelitian, 2019)

Selanjutnya, dalam pengujian menggunakan Paired sample t-test ini menjelaskan jika suatu item tidak sangat berkorelasi dengan salah satu konstruksi, itu harus dihapus. Sampel Berpasangan digunakan dalam penelitian ini. Selain itu, analisis Paired Sample menggunakan Paired Sample t-Test. Metode ini dapat dinyatakan dalam hipotesis sebagai berikut.

H₀: Pelatihan Implementasi Gugus Kendali Mutu tidak memengaruhi Produktivitas di UMKM Provinsi Lampung.

H₁: Pelatihan dampak Implementasi Gugus Kendali Mutu Kualitas Produktivitas di UMKM Provinsi Lampung.

Dalam uji sampel berpasangan dirincikan pada tabel 4.8. Hipotesis menggunakan H_0 menerangkan bahwa tidak ada perbedaan dalam GKM sebelum dan sesudah pelatihan dan H_1 menerangkan bahwa ada perbedaan dalam GKM sebelum dan sesudah pelatihan. Level sebenarnya dari tes ini adalah 5%. Fase ini juga dilakukan mencari t tabel. Penggunaan nilai α adalah 0,05. Perhitungan df dianalisis dengan menggunakan asumsi, $df = n-1 = 114-1 = 113$. Selanjutnya, untuk menemukan t Tabel, peneliti menghitung $t (df, \alpha/2) \rightarrow t (113, 0.05/2) = 1,98118$. Selain itu, tes statistik juga dilakukan. Nilai Uji Statistik diperoleh dari tabel keluaran uji sampel berpasangan, dalam kolom t dan sig (2-tailed). Nilai sig pada tahap ini adalah Sig = 0,000. t hitung = 19,165.

Table 4.8. Paired Sample t-Test

Variable	Mean	SD	t	Sig.
Sebelum-Sesudah	33.974	18.928	19.165	0,000*

(Sumber: Data Olah Penelitian, 2019)

Kriteria membandingkan bahwa t hitung dan t tabel adalah nilai $19,165 > 1,98118$ berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Selain itu, menggunakan sig. analisis, Membandingkan nilai sig dari $0,000 < 0,025$ berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Alpha dibagi menjadi 2 yang berarti menggunakan Pengujian 2 Arah.

Dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$. Jadi, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesa keempat (H.4) mengkonfirmasi perbedaan dalam penerapan Gugus Kendali Mutu sebelum dan sesudah pelatihan. Ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan hasilnya lebih berhasil sebagai hasil peningkatan dampak penerapan Gugus Kendali Mutu di Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) provinsi Lampung.

4.4.2 Uji Perbandingan UMKM yang menerapkan GKM dan Non-GKM

Implementasi diuji dengan menggunakan Uji Perbandingan antara perusahaan yang menerapkan dan tidak menerapkan Gugus Kendali Mutu. Data dapat dihitung berdasarkan masalah yang akan dibahas sebagai sumber data primer. Itu diperoleh dari hasil kuesioner langsung UMKM untuk 114 UMKM GKM dan 59 UMKM Non-GKM. Data yang dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan menggunakan perangkat lunak IBM-SPSS 23 untuk menguji kesesuaian model dan hubungan antara konstruk model pada perusahaan yang menerapkan dan tidak menerapkan GKM dibawah ini.

Pada tabel 4.9 menjelaskan bahwa penerapan GKM nilai paling besar pada dimensi pendidikan dan pelatihan dengan nilai 34,89 dan nilai paling kecil didapatkan pada pendalaman pengetahuan dengan nilai 18,89 pada UMKM yang menerapkan GKM. Hal sama terjadi pada UMKM Non-GKM, penilaian UMKM Non-GKM dengan nilai 32,1 pada pendidikan dan pelatihan dan terendah pada nilai 15,47 pada pendalaman Pengetahuan. Hal ini menandakan bahwa dimensi tersebut menjadi tolok ukur baik UMKM yang menerapkan dan tidak menerapkan GKM tersebut. Sementara, nilai pada kualitas dan efisiensi kerja pun memiliki range nilai tinggi dan rendah yang sama bagi UMKM yang menerapkan dan tidak menerapkan GKM. Nilai tersebut adalah 34.03 dan 25.9 untuk dimensi Kualitas Kerja. Disisi lain, nilai 26.8 dan 22.49 diperuntukan dimensi Efisiensi Kerja. Berbeda dengan penilaian penerapan GKM terhadap kinerja organisasi. Nilai diatas 50 diperuntukkan Kinerja Organisasi secara Non-Finansial bagi perusahaan yang penerapkan GKM sebesar 54.63 dan bagi perusahaan yang belum menerapkan GKM sebesar 50.07.

Lebih rinci, Mean dan Standar Deviasi dari sembilan dimensi untuk Penerapan GKM, empat dimensi untuk Produktivitas Kerja, dan dua dimensi untuk kinerja perusahaan untuk masing-masing perusahaan ditabulasi dan ditunjukkan pada Tabel 4.9, Tabel 4.10, dan Tabel 4.11 dibawah ini.

Tabel 4.9 Means dan Standard Deviations pada Gugus Kendali Mutu terhadap Tipe Perusahaan

Penerapan GKM		Tipe Perusahaan		
		GKM	Non-GKM	All
Pendidikan dan Pelatihan	Mean	34.89	32.1	33.495
	SD	5.432	4.494	4.963
Kegiatan Sukarela	Mean	20.17	18.63	19.4
	SD	3.67	2.108	2.889
Team Work	Mean	21.48	20.22	20.85
	SD	3.411	2.817	3.114
Partisipasi Karyawan	Mean	30.7	25.95	28.325
	SD	4.841	4.614	4.7275
Pendalaman Pengetahuan	Mean	18.89	15.47	17.18
	SD	3.238	3.25	3.244
Perbaikan Berkesinambungan	Mean	19.89	17.12	18.505
	SD	3.479	3.271	3.375
Kesadaran Kualitas	Mean	23.55	16.2	19.875
	SD	3.969	3.078	3.5235
Kesadaran Masalah dan Perbaikan	Mean	21.5	16.36	18.93
	SD	3.642	3.295	3.4685
Seven Tools	Mean	19.18	16.32	17.75
	SD	5.564	5.104	5.334

Tabel 4.10 Means dan Standard Deviations pada Produktivitas Kerja terhadap Tipe Perusahaan

Produktivitas Kerja		Tipe Perusahaan		
		GKM	Non GKM	All
Kualitas Kerja	Mean	34.03	26.8	30.415
	SD	4.79	3.894	4.342
Kuantitas Kerja	Mean	26.25	21.54	23.895
	SD	3.751	3.715	3.733
Efektifitas Kerja	Mean	26.92	21.22	24.07
	SD	3.653	3.19	3.4215
Efisiensi Kerja	Mean	25.9	22.49	24.195
	SD	2.938	3.307	3.1225

Tabel 4.11 Means dan Standard Deviations pada Kinerja Organisasi terhadap Tipe Perusahaan

Kinerja Organisasi		Tipe Perusahaan		
		GKM	Non GKM	All
Finansial	Mean	24.87	22.27	23.57
	SD	4.058	3.279	3.6685
Non Finansial	Mean	54.63	50.07	52.35
	SD	7.178	7.471	7.3245

Dalam menguji hipotesis lebih dalam lagi, Penelitian ini menggunakan teknik One-Way ANOVA untuk menguji signifikansi dimensi Penerapan Gugus Kendali Mutu dan kinerja. Asumsi dalam uji ini menjelaskan bahwa nilai Signifikan 0.05 berarti hasil dari uji memberikan perbedaan pada perusahaan GKM dan Non-GKM. Hasil menunjukkan nilai signifikan didapatkan pada konstruk Gugus Kendali Mutu dan Produktivitas Kerja memiliki nilai signifikansi yang bagus dengan nilai dibawah 0,05. Hal ini dapat dijelaskan bahwa nilai signifikan yang dihitung untuk kurang dari tingkat signifikan 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan GKM memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan Non-GKM.

Tabel 4.12 menyajikan analisis ANOVA satu arah menggunakan sembilan dimensi Gugus Kendali Mutu sebagai variabel dependen dan tipe perusahaan sebagai variabel independen. Penerapan Gugus Kendali Mutu secara signifikan diinterpretasikan antara UMKM GKM dan UMKM non-GKM (H4.1). Karena hasil yang dihitung kurang dari 0,05 tingkat signifikansi, ANOVA satu arah menggambarkan nilai signifikan untuk Pendidikan dan Pelatihan, Kegiatan Sukarela, Team Work, Partisipasi Karyawan, Pendalaman Pengetahuan, Perbaikan Berkesinambungan, Kesadaran Kualitas, Kesadaran Masalah dan Perbaikan, dan Seven Tools. Hasil ini menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan GKM jauh lebih baik dari UMKM yang tidak menerapkan GKM pada khususnya.

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa Produktivitas Kerja menunjukkan perbedaan yang signifikan antara UMKM GKM dengan UMKM Non-GKM (H4.2). Hasil

perhitungan untuk Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Efektifitas Kerja, dan Efisiensi Kerja kurang dari tingkat signifikan 0,05. Hasil menunjukkan bahwa penilaian sebelumnya masih berlaku dalam perbedaan antara UMKM GKM dengan UMKM Non-GKM. Hasil lebih rinci dapat dilihat pada tabel 4.10, tabel 4.11, dan tabel 4.12.

Tabel 4.12 Analisis Means and ANOVA pada Penerapan GKM terhadap Tipe Perusahaan

Penerapan GKM	GKM	NON-GKM	F	Sig.
Pendidikan dan Pelatihan	34.89	32.10	4,499	0,001*
Kegiatan Sukarela	20.17	21.14	8,779	0,003*
Team Work	21.48	21.95	3,539	0,016*
Partisipasi Karyawan	30.70	29.27	0,051	0,000*
Pendalaman Pengetahuan	18.89	18.07	0,185	0,000*
Perbaikan Berkesinambungan	19.89	20.90	1,254	0,000*
Kesadaran Kualitas	23.55	23.61	3,123	0,000*
Kesadaran Masalah dan Perbaikan	21.50	21.54	0,227	0,000*
Seven Tools	19.18	19.75	0,302	0,001*

Note: *The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabel 4.13 Analisis Means and ANOVA pada Produktivitas terhadap Tipe Perusahaan

Produktivitas Kerja	GKM	NON-GKM	F	Sig.
Kualitas Kerja	34.03	26.80	1,903	0,000*
Kuantitas Kerja	26.25	21.54	0,000	0,000*
Efektifitas Kerja	26.92	21.22	0,042	0,000*
Efisiensi Kerja	25.90	22.49	0,880	0,000*

Note: *The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabel 4.14 menunjukkan perbedaan signifikan pula dalam kinerja organisasi antara perusahaan GKM dan Non-GKM secara finansial dan non-finansial (H4.3). Nilai signifikan yang dihitung untuk kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan kurang dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan GKM memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan Non-GKM.

Tabel 4.14 Analisis Means and ANOVA pada Kinerja Organisasi terhadap Tipe Perusahaan

Kinerja Organisasi	GKM	NON-GKM	F	Sig.
Finansial	24.87	22.27	3,075	0,000*
Non Finansial	54.63	50.07	0,644	0,000*

Note: *The mean difference is significant at the 0.05 level.

4.5 Pembahasan

Persamaan regresi linier berganda yang telah dikemukakan sebelumnya menunjukkan besarnya pengaruh konstruk independen pada konstruk dependen. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka pada sesi ini akan menyajikan pembahasan hasil hipotesa.

Instrumen untuk mengukur konstruk implementasi GKM, produktivitas kerja, kinerja organisasi dan indikator keberhasilan penerapan GKM dapat diandalkan (reliable) dan valid melalui uji *Reliability* dan *Validity*. Lebih jauh lagi, sembilan dimensi implementasi GKM, empat dimensi produktivitas kerja, dua dimensi kinerja organisasi dan delapan belas dimensi keberhasilan penerapan GKM tidak adanya perlakuan *Item Delete* dengan asumsi tidak adanya penghapusan item pertanyaan menerangkan bahwa item dianggap handal.

Dalam pengujian validitas, hasil pengujian menunjukkan bahwa korelasi antara sembilan indikator pada konstruk Gugus Kendali Mutu, empat indikator pada konstruk Produktivitas Kerja, dua indikator pada konstruk Kinerja Organisasi dan delapan belas indikator pada konstruk Implementasi GKM signifikan pada tingkat 0,05. Peneliti menyimpulkan bahwa konstruk tersebut menunjukkan validitas terkait kriteria. Lebih jauh lagi, Hair *et al.* (2006) dan Aziz *et al.* (2018) mencatat bahwa pemuatan faktor lebih besar dari 0,3 dianggap signifikan, pemuatan 0,4 dianggap lebih signifikan, dan pemuatan 0,5 atau lebih besar dianggap sangat signifikan. Nilai faktor loading item mengindikasikan seberapa kuat item tersebut mempengaruhi konstruk yang diukur. Skor di bawah 0,5 menunjukkan pengaruh

yang lemah. Untuk menyimpulkan eksplorasi analisis faktor dengan mengecualikan item.

Dari hasil pengujian instrument, instrument yang telah dikembang tersebut dapat digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan pula oleh praktisi dan peneliti untuk mengevaluasi rancangan program implementasi GKM, supaya dapat meningkatkan produktivitas kerja, dan kinerja organisasi.

Sejumlah pengujian hipotesis tentang penerapan Gugus Kendali Mutu menghasilkan produktivitas kerja yang baik sehingga kinerja organisasi dalam UMKM berdampak baik pula. Hal ini menunjukkan sejumlah hubungan dan perbandingan antara konstruk yaitu Gugus Kendali Mutu memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Gugus Kendali Mutu telah terbukti menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, kualitas produk serta pekerjaan karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas yang bagus pula. Itu juga ditambahkan oleh Crocker *et al.*, (2004) menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas untuk keberhasilan GKM termasuk kualitas, memo, biaya infrastruktur, kuantitas, biaya marjinal, peralatan, keamanan kerja dan kecelakaan, pemeliharaan dan waktu luang. Sedangkan sikap dan hubungan termasuk saling percaya, melompati pekerjaan, komunikasi, hubungan atasan-bawahan, keluhan pekerjaan, penggunaan keterampilan, kepuasan pribadi, keanggotaan kelompok, jenis dan jumlah masalah diselesaikan.

Pada pengujian hasil pengujian hipotesa pertama (H.1) tentang Gugus Kendali Mutu secara signifikan mempengaruhi Produktivitas Kerja dapat dijelaskan bahwa sembilan dimensi implementasi GKM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kerja. Hal ini dilandasi oleh penjelasan Li dan Doolen (2013) yang menyatakan bahwa Gugus Kendali Mutu telah terbukti menghasilkan hasil teknis yang positif, seperti produktivitas yang lebih tinggi, biaya lebih rendah, dan peningkatan kualitas produk. Pengukuran produktivitas kerja karyawan dapat diukur melalui kuantitas dan kualitasnya. Dalam penelitian ini, hasil yang pengaruh Gugus Kendali Mutu terhadap Produktivitas adalah Kegiatan Sukarela, Kesadaran

Masalah dan Perbaikan, dan Perbaikan Berkesinambungan adalah faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yang signifikan untuk peningkatan kualitas kerja dan efektivitas kerja. Faktor itu merunut dalam peningkatan Produktivitas kerja oleh karyawan dibutuhkan support secara sukarela dari karyawan demi menciptakan perbaikan yang lebih baik. Sementara itu dimensi Teamwork menjadi faktor penting dalam peningkatan kuantitas dan efefisiensi kerja pada kegiatan peningkatan produktivitas kerja. Asumsi dari Li dan Doolen (2013) ditambahkan lagi oleh Loeppeke et al., (2003) dan Podsakoff et al., (1997) yang menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas pekerjaan.

Hasil pengujian tentang hipotesa kedua (H.2) tentang Produktivitas Kerja secara signifikan mempengaruhi Kinerja Organisasi dapat didasari oleh Empat dimensi Produktivitas Kerja sebagai variabel independen dan dua dimensi Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen. Hasil dari pengujian menyebutkan bahwa Efisiensi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja finansial. Kualitas kerja dan efektivitas kerja memiliki nilai signifikansi negatif untuk pengukuran financial pada kinerja organisasi. Untuk pengukuran produktivitas kerja terhadap Kinerja pada kinerja non-finansial, hanya kuantitas kerja yang memiliki pengaruh positif yang signifikan. Hal tersebut menjelaskan tentang faktor yang berpengaruh dalam peningkatan kinerja organisasi suatu perusahaan adalah kualitas, kuantitas, efektifitas, dan efisiensi dalam bekerja. Seperti contoh, kuantitas dalam bekerja dapat diartikan secara signifikan berpengaruh pada kinerja non-finansial. Hal tersebut menjadi tolok ukur seringnya atau kehadiran karyawan dalam bekerja menjadi tolok ukur untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan. Namun sebaliknya, secara finansial, hasil dari kualitas seorang karyawan, efektifitas dan efisiensi dalam bekerja dapat pula meningkatkan kinerja organisasi suatu perusahaan itu sendiri. Dari uji tersebut, Westover et al. (2010) menjelaskan bahwa Produktivitas dan kinerja pekerja mengalami peningkatan jangka panjang dan penguatan berkelanjutan membutuhkan penyebaran nilai-nilai dan keyakinan inti organisasi yang membantu menciptakan keterlibatan tinggi dan pencapaian

organisasi. Dari hasil uji empiris dari Westover tersebut ditemukan bahwa Efisiensi kerja dan kuantitas kerja yang memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja organisasi. Hal itu memiliki arti bahwa pencapaian organisasi yang dilakukan dalam penelitian ini telah menggambarkan tentang nilai produktivitas terhadap kinerja organisasi.

Hasil pengujian tentang hipotesa ketiga (H.3) tentang Gugus Kendali Mutu berdampak kepada Kinerja Organisasi. Dalam pengujiannya, Enam dimensi implementasi GKM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi finansial. Kegiatan sukarela dan teamwork memiliki pengaruh positif yang signifikan, sedangkan Pendidikan dan pelatihan, pendalaman pengetahuan, perbaikan berkesinambungan, dan kesadaran masalah dan kesadaran perbaikan memiliki pengaruh negatif yang signifikan. Tiga dimensi implementasi GKM berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi non-finansial. Team Work dan partisipasi karyawan memiliki pengaruh positif yang signifikan, sedangkan Seven Tools memiliki pengaruh negatif yang signifikan. Dari pendalaman yang dilakukan oleh Aziz dan Morita, kinerja keuangan mengukur return on assets (ROA), rasio pendapatan bersih terhadap pendapatan, pendapatan, dan laba bersih. Kinerja non-finansial menjadi dampak dari Penerapan Gugus Kendali Mutu sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dari perusahaan itu sendiri (Aziz dan Morita, 2016). Hasil empiris dari pengujian oleh ahli tersebut dapat diinterpretasikan dalam penelitian dengan dimensi GKM yaitu Teamwork, partisipasi karyawan, dan Seven Tools memiliki pengaruh yang signifikan dalam mempengaruhi Kinerja Organisasi. Lebih jauh lagi, dimensi teamwork dengan konsisten menjadi hal yang paling berpengaruh dari pekerja dalam peningkatan kinerja organisasi secara finansial ataupun non-finansial.

Dalam mengkonfirmasi hipotesa keempat (H.4) secara keseluruhan menjelaskan bahwa penyajian analisis Paired Sample t-Test dengan menggunakan delapan belas dimensi keberhasilan GKM. Dampak atau perbedaan antara sebelum dan sesudah pelatihan dalam penerapan GKM pada UMKM. Hal ini dirincikan dengan kriteria bahwa t hitung dan t tabel adalah nilai $19,165 > 1,98118$ berarti bahwa H_0

ditolak dan H_1 diterima. Selain itu, menggunakan sig. analisis, Membandingkan nilai sig dari $0,000 < 0,025$ berarti bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima. Lebih jauh lagi, Alpha dibagi menjadi 2 yang berarti menggunakan Pengujian 2 Arah. Dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi $< \alpha$ atau $0,000 < 0,05$. Jadi, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Maka dapat dikatakan pelatihan ini berdampak baik atau mengalami perubahan pada sisi positifnya.

Pada uji perbandingan, nilai-nilai signifikan dalam konstruksi Gugus Kendali Mutu dan Produktivitas Kerja memiliki nilai bagus dengan nilai-nilai yang menunjukkan bahwa UMKM memiliki lebih banyak kinerja perusahaan daripada perusahaan Non-GKM. Dalam kinerja organisasi, antara GKM dan perusahaan Non-GKM dalam hal keuangan dan Non-Keuangan juga memiliki nilai yang signifikan dengan hasil mencapai kinerja keseluruhan yang lebih baik. Kesimpulan dari penelitian ini menganalisis bahwa Perusahaan GKM memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada Perusahaan Non-GKM.

Lebih jauh lagi, Penerapan Gugus Kendali Mutu secara signifikan diinterpretasikan antara UMKM GKM dan UMKM non-GKM (H4.1). Karena hasil yang dihitung kurang dari 0,05 tingkat signifikansi, ANOVA satu arah menggambarkan nilai signifikan untuk Pendidikan dan Pelatihan, Kegiatan Sukarela, Team Work, Partisipasi Karyawan, Pendalaman Pengetahuan, Perbaikan Berkesinambungan, Kesadaran Kualitas, Kesadaran Masalah dan Perbaikan, dan Seven Tools. Hasil ini menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan GKM jauh lebih baik dari UMKM yang tidak menerapkan GKM pada khususnya. Pada pengujian hipotesa Produktivitas Kerja menunjukkan perbedaan yang signifikan antara UMKM GKM dengan UMKM Non-GKM (H4.2). Hasil perhitungan untuk Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Efektifitas Kerja, dan Efisiensi Kerja kurang dari tingkat signifikan 0,05. Hasil menunjukkan bahwa penilaian sebelumnya masih berlaku dalam perbedaan antara UMKM GKM dengan UMKM Non-GKM. Pada pengujian hipotesa selanjutnya, perbedaan signifikan pula dalam kinerja organisasi antara perusahaan GKM dan Non-GKM secara finansial dan non-finansial (H4.3). Nilai signifikan yang dihitung untuk kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan kurang

dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan GKM memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan Non-GKM. Pengujian dari Mallur dan Hiregoudar (2010) menjelaskan bahwa penerapan elemen GKM dan juga untuk menemukan faktor-faktor yang paling dirasakan oleh perusahaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) telah sesuai dengan apa yang dilakukan dengan objek yang sama pula. Dengan begitu, penerapan GKM serta keberhasilannya menjadi pembanding antara UMKM atau Perusahaan yang menggunakan GKM dengan Non-GKM. Lebih jauh lagi, Crocker et al., (2004) menjelaskan bahwa pengukuran produktivitas untuk keberhasilan GKM termasuk kualitas, memo, biaya infrastruktur, kuantitas, biaya marjinal, peralatan, keamanan kerja dan kecelakaan, pemeliharaan dan waktu luang. Hipotesa 4.1, 4.2, dan 4.3 menjadi acuan tentang berhasilnya penerapan GKM. Oleh karena itu, Dampak atau perbedaan antara UMKM yang menerapkan Gugus Kendali Mutu dan tidak menerapkan Gugus Kendali Mutu yaitu terdapat perbedaan menunjukkan perbedaan signifikan pula Nilai signifikan pada konstruk Gugus Kendali Mutu dan Produktivitas Kerja memiliki nilai bagus dengan nilai yang menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan GKM memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan Non-GKM. Dalam kinerja organisasi, antara perusahaan GKM dan Non-GKM secara Finansial dan Non-Finansial memiliki nilai signifikan pula dengan hasil pencapaian kinerja secara keseluruhan yang lebih baik. Kesimpulan dari penelitian ini menganalisa bahwa perusahaan GKM memiliki kinerja perusahaan yang lebih baik daripada perusahaan Non-GKM.