

CONSEQUENCES IMPLEMENTASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT

Rovila El Maghviroh

Eko Afriyanto

STIE Perbanas Surabaya

E-mail: rovila@perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya - Indonesia

ABSTRACT

This study is aimed to prove and analyze the effect of focus on the customer, continuous improvement process, and integrated involvement, productive behavior of employee, performance of employee. As population are 140 respondents. This study employed complete enumeration or census method; hence, sample and sampling technique were not required. The technical analysis applied to test the research hypothesis was multiple regressions. The results of this research show that there are positive and significant relationship between Subsystems of TQM consists of a focus on the customer, continuous improvement process, and integrated involvement, productive behavior of employee, performance of employee. Benefit of this research can be used as scientific information regarding the variables of between Subsystems of TQM consists of a focus on the customer, continuous improvement process, and integrated involvement, productive behavior of employee, performance of employee.

Key words: *focus on the customer, continuous improvement process, integrated involvement, productive behavior of employee, performance of employee.*

PENDAHULUAN

Lahirnya era globalisasi dewasa ini yang juga melanda Indonesia mengakibatkan pengaruh yang besar bagi cakrawala bisnis dan manajemen perusahaan Indonesia. Hal ini menyebabkan Indonesia harus menjadi lebih terbuka pada lingkungan global. Era globalisasi ini memunculkan adanya dinamika persaingan yang ketat, sehingga semua sektor industri harus berusaha untuk dapat memberikan tanggapan terhadap tantangan kompetitif ini baik dari dalam dan luar negeri. Dengan demikian perlu adanya pengelolaan secara seksama sehingga dapat menghasilkan produk dan jasa dengan kualitas yang kompetitif, salah satunya melalui pengolahan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja perusahaan.

Pengukuran terhadap kualitas pada perusahaan manufaktur dapat dilakukan secara nyata, karena memproduksi barang yang berwujud. Kualitas tidak hanya diukur dari hasil akhir produksi, tetapi lebih pada manajemen organisasi secara keseluruhan dalam proses produksi. Ini adalah

hakikat dari pengembangan Total Quality Management. Untuk mencapai kualitas produk yang tinggi, dibutuhkan program peningkatan kualitas secara terus menerus sehingga harga dapat bersaing. Harga akan dapat bersaing dengan cara meningkatkan produktivitas dan pemanfaatan tenaga kerja secara produktif.

Menurut Timpe (1989), bahwa perilaku karyawan yang mengarah pada peningkatan produktivitas meliputi (1) Cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat; (2) Kompeten secara profesional; (3) Kreatif dan inovatif; (4) Memahami pekerjaan; (5) Belajar dengan 'cerdik', menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; (6) Selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; (7) Dianggap bernilai oleh atasannya; (8) Memiliki catatan prestasi yang baik; (9) Selalu meningkatkan diri. Produktivitas karyawan tak lepas dari paradigma pemberdayaan karyawan sebagai tenaga kerja, dimana karyawan diberi kesempatan untuk merencanakan, mengimplementasikan rencana, dan

mengendalikan implementasi rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya. Dengan pemanfaatan teknologi secara optimum diharapkan juga tenaga kerja dapat menyediakan produk yang mampu menghasilkan value bagi konsumen.

Perilaku produktif karyawan dapat ditingkatkan dengan menerapkan Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (TQM) yang merupakan salah satu teknik yang sering digunakan oleh perusahaan manufaktur dalam rangka meningkatkan kinerjanya dan memaksimalkan daya saing perusahaan melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. TQM juga dapat membantu dalam meningkatkan kepuasan konsumen, kepuasan karyawan dan produktivitas. Tujuan dari filosofi TQM adalah untuk menghasilkan suatu produk atau jasa dimana quality dirancang, dipadukan, dan dipertahankan pada tingkat biaya yang paling ekonomis, sehingga memungkinkan tercapainya kepuasan konsumen secara terus menerus (Feigenbaum, A.V 1983).

Menurut Tenner dan Detoro (1993) TQM (Total Quality Management) dapat diuraikan menjadi 3 subsistem yang saling berkaitan, yaitu : (1) Fokus pada pelanggan; (2) Perbaikan proses berkesinambungan; (3) Keterlibatan terpadu. Filosofi ini meliputi usaha meningkatkan kualitas secara berkelanjutan pada seluruh tingkat manajemen, seluruh struktur yang terdapat dalam organisasi. Filosofinya sangat concern dengan human relation, oleh karenanya TQM sangat menaruh perhatian pada masalah human training.

Penggunaan teknik TQM akan memperbaiki kinerja kualitas, karena dengan penerapan model manajemen TQM diharapkan perusahaan mampu menjaga komitmen terhadap kualitas di setiap aspek kegiatan perusahaan. Selain itu pemborosan-pemborosan yang sering terjadi selama proses produksi dapat dihilangkan, TQM juga telah diakui dapat membantu kepuasan

konsumen dan karyawan dan produktivitas (Walner:1992). Menurut Wruck dan Jensen (1994), menyatakan bahwa efektivitasnya penerapan TQM memerlukan perubahan mendasar pada infrastruktur organisasional, meliputi sistem alokasi wewenang membuat keputusan dan sistem pengukuran kinerja, sistem penghargaan serta hukuman atau punishment. Dengan demikian diharapkan semua karyawan harus mampu memberikan kontribusi yang cukup besar dengan kinerja yang baik pula dalam upaya mengubah diri dalam persaingan di era globalisasi ini.

RERANGKA TEORITIS DAN HIPO- TESIS

Total Quality Manajemen dan Perilaku Produktif Karyawan

R. Andi S. dan Murdijanto (2004), menganalisis pengaruh penerapan peran Total Quality Management terhadap kualitas sumber daya manusia. Variabel dependennya memiliki subvariabel antara lain : kemampuan teoritis karyawan, kemampuan teknis karyawan, kemampuan konseptual karyawan, kemampuan moral karyawan, keterampilan teknis karyawan, kualitas SDM. Sedangkan variabel independen yang diteliti adalah peran karyawan, peran pemimpin, hubungan pimpinan dengan karyawan, aspek organisasi, aspek lingkungan. Kesimpulan yang didapat adalah bahwa variabel peran karyawan, variabel peran pimpinan, variabel hubungan pimpinan dan karyawan, variabel aspek organisasi, dan variabel aspek lingkungan berpengaruh secara nyata terhadap peningkatan kemampuan teoritis karyawan, kemampuan teknis karyawan, kemampuan konseptual karyawan, kemampuan moral karyawan, keterampilan teknis karyawan, kualitas SDM.

Hamidah (2003), menganalisis pengaruh masing-masing subvariabel TQM terhadap perilaku produktif karyawan pada industri tekstil di kota Bandung. Kesimpulan yang didapat pengaruh secara simultan dan parsial dari masing-masing subvariabel TQM

terhadap perilaku produktif karyawan.

Retno Kurnianingsih dan Nur Indriantoro (2001), Penelitian ini berjudul pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik Total Quality Management. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan para manajer tingkat menengah atau manajerial dengan pertimbangan bahwa manajemen level manajerial sebagai responden dalam penelitian ini. Untuk menentukan sample, peneliti menggunakan perusahaan-perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEJ yang dimuat dalam Indonesian Capital Market Directory 1999. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian tersebut adalah interaksi antara variabel sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial artinya perusahaan yang menerapkan TQM secara langsung dapat meningkatkan kinerja manajerial. Namun penerapan Teknik TQM dengan sistem pengukuran kinerja menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi, begitu juga sebaliknya.

Osland (1997), Hipotesis penelitian yang diujikan pada penelitian yaitu : (1) Pelatihan TQM akan memiliki dampak yang baik dalam perilakunya karyawan terhadap para supervisor mereka; (2) Hubungan dari dialog data/ fakta-fakta akan meningkatkan perilaku karyawan terhadap para supervisor mereka. Objek penelitian ini yaitu The Tropical Export Company dengan berfokus pada unit produksinya. Subjek atau sample penelitian meliputi 5 mandor yang berpartisipasi dalam TQM, 5 mandor tidak berpartisipasi dalam TQM, 8 manajer unit produksi berpartisipasi dalam TQM, 5 manajer unit produksi tidak berpartisipasi dalam TQM.. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data primer berupa

wawancara kepada para personel fungsi produksi, yaitu mandor dan manajer unit produksi dan berupa instrument penelitian berupa kuisisioner untuk mengukur dampak perilaku karyawan dalam program TQM. Kesimpulan yang didapat dalam penelitian ini antara lain (1) Pelatihan TQM akan memberikan dampak yang baik pada perilaku karyawan terhadap para supervisor mereka; Hubungan dari dialog fakta-fakta dapat meningkatkan perilaku karyawan terhadap supervisor mereka.

Tenner dan Detoro (1993), TQM (Total Quality Management) merupakan kombinasi dari berbagai gurus mutu yang berdasarkan 3 prinsip utama yaitu : (1) Fokus pada pelanggan; (2) Perbaikan proses berkesinambungan; (3) Keterlibatan terpadu. Ketiga prinsip tersebut merupakan suatu sistem, yaitu bahwa antara subsistem satu dengan yang lainnya saling berkaitan dan membentuk satu kesatuan integritas.

Cascio (1995) bahwa penerapan Total Quality Management dalam perusahaan akan membawa perubahan-perubahan yang menyeluruh termasuk perubahan terhadap sistem manajemen sumber daya manusia yang menyangkut : komunikasi, suara dan keterlibatan karyawan, desain pekerjaan, pelatihan, kinerja, pengukuran dan evaluasi, imbalan, keselamatan dan kesehatan kerja, seleksi/promosi, dan pengembangan karir.

Menurut M.N Nasution (2001), pengertian TQM merupakan suatu falsafah manajemen komprehensif dalam suatu manajemen strategik dan sekaligus alat (tool kit) untuk implementasinya yang mencakup semua fungsi dan proses dalam organisasi untuk mendapatkan perbaikan kualitas produk dan jasa secara berkelanjutan (continuous improvement). Aktivitas TQM bertujuan untuk memungkinkan organisasi untuk menghilangkan pemborosan, menyederhanakan proses, dan berfungsi pada penggunaan praktek mutu, yang pada akhirnya mempengaruhi setiap aktivitas manajemen, sehingga dicapai kepuasan pelanggan dan perusahaan mencapai

keuntungan kompetitif (competitive advantage).

Prinsip Utama atau Subsistem dari TQM

Tiga prinsip utama atau yang disebut gugus mutu dari Total Quality Management yang dikemukakan Tenner dan Detoro (1993:32) yaitu :

Fokus pada Pelanggan (Customer Focus) yaitu Pelanggan dalam konteks TQM adalah pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal adalah pekerja berikut atau departemen berikut yang terlibat dalam proses produksi. Sedangkan pelanggan eksternal adalah orang atau organisasi yang membeli dan menggunakan produk dari perusahaan.

Dalam implementasinya perbaikan proses tersebut dijalankan berdasarkan roda Deming yaitu : plan, do, check, ac, dan analyse (Siklus PDCA) yang menurut rodanya terus-menerus untuk mencegah terulangnya kerusakan. Menurut Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana (2001:51), Siklus PDCA ini dikembangkan untuk menghubungkan antara produksi suatu produk dengan kebutuhan pelanggan, dan memfokuskan sumber daya semua departemen (riset, desain, produksi, dan pemasaran) dalam suatu usaha kerjasama untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tahap tahap dalam siklus Deming terdiri dari :

a. Mengadakan riset konsumen dan menggunakannya dalam perencanaan

produk (plan).

b. Menghasilkan produk (do).

c. Memeriksa produk apakah yang telah dihasilkan sesuai dengan rencana (check).

d. Memasarkan produk tersebut (act).

e. Menganalisa bagaimana produk tersebut diterima dipasar dalam hal kualitas, biaya, kriteria lainnya (analyse)

Dalam siklus tersebut, perbaikan proses berkesinambungan dapat dijabarkan ke dalam enam kegiatan yang saling berkaitan satu sama lainnya (Tenner dan Detoro, 1993), yaitu :

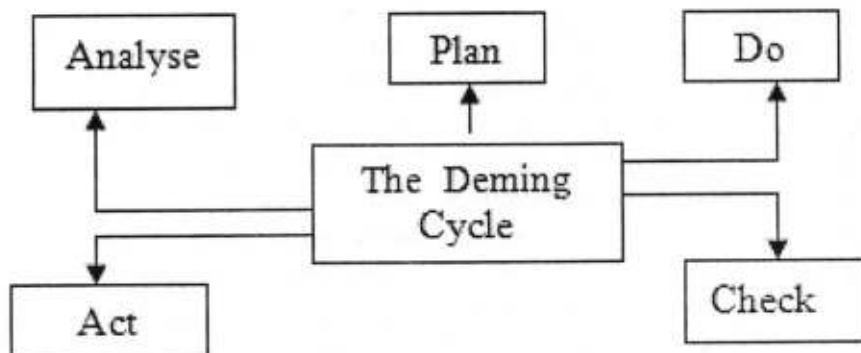
Menetapkan masalah, aktivitasnya meliputi : mengidentifikasi produk yang dihasilkan, mengidentifikasi pelanggan, mengidentifikasi persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.

Mengidentifikasi dan proses dokumentasi, kegiatan ini meliputi : mengidentifikasi semua personel/karyawan, pengarahan terhadap semua karyawan untuk memahami peranannya dalam melakukan semua tugas-tugasnya, mengidentifikasi pemborosan dalam proses produksi.

Mengukur kinerja, hal ini bisa dilakukan melalui : mengukur kepuasan pelanggan, dan menilai persyaratan-persyaratan yang diinginkan pelanggan.

Mengerti tentang berbagai masalah/ mengapa, yaitu dengan cara membedakan kasus-kasus biasa, kasus-kasus khusus, dan kemampuan untuk menganalisanya.

Gambar 1
Siklus Deming



Sumber : Fandy Tjiptono & Anastasia Diana

Mengembangkan dan tes ide-ide, tahap ini dapat dilaksanakan melalui : mengembangkan ide-ide baru, percobaan-percobaan, menguji ide-ide untuk menyelesaikan kasus-kasus pokok.

Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah, kegiatan ini meliputi : mengevaluasi kinerja/hasil yang telah dicapai, mengevaluasi semua tahap proses perbaikan, penghargaan terhadap para karyawan atas prestasinya, kembali ke tahap awal.

Menurut Tenner dan Detoro (1993:33), keterlibatan terpadu merupakan semua upaya untuk mengoptimalkan semua kemampuan karyawan sehingga organisasi memperoleh keuntungan yang kompetitif.

Perilaku Produktif

Kualitas barang dan jasa merupakan unsur yang paling penting dalam upaya peningkatan produktivitas. Menurut Porter, bahwa kualitas tidak lepas dari aspek persaingan. Dalam penelitian Hamidah (2003), Produktivitas memiliki lima dimensi yaitu efisiensi, efektivitas, mutu, pelayanan, dan edge (kompetitif). Dengan kelima dimensi tersebut, maka dalam mewujudkan pandangan tersebut tidak mudah, banyak hal yang harus dilakukan. Salah satunya adalah dengan adanya pemahaman tentang hakekat manusia yang produktif yang artinya bahwa organisasi harus mampu menjamin dipilihnya orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal, dengan kata lain produktivitas kerja bukan hanya mendapatkan hasil yang sebaik-baiknya, tetapi bagaimana ia melakukan pekerjaan tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut Games (1995) adalah (1) Knowledge; (2) Skills; (3) Abilities; (4) Attitudes; (5) Behavior. Menurut Games (1995) juga menyimpulkan bahwa produktivitas memiliki dua dimensi yaitu yang pertama, efektivitas yang mengarah pada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Yang kedua adalah efisiensi yang berkaitan

dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaan / bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Husein Umar, 2003).

Menurut Timpe (1989:dalam Husein Umar, 2000) berhasil mengidentifikasi ciri-ciri individu yang produktif yaitu : (1) Cerdas dan dapat belajar dengan cepat; (2) Kompeten secara profesional; (3) Kreatif dan inovatif; (4) Memahami pekerjaan; (5) Belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan; (6) Selalu mencari-cari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti; (7) Dianggap bernilai oleh atasannya; (8) Memiliki catatan prestasi yang baik; dan (9) Selalu meningkatkan diri.

H1 : Fokus pada pelanggan yang merupakan salah satu subsistem dari penerapan TQM berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan

H2 : Perbaikan proses berkesinambungan yang merupakan salah satu subsistem dari penerapan TQM berpengaruh terhadap perilaku produktif karyawan.

H3 : Keterlibatan terpadu yang merupakan salah satu subsistem dari penerapan TQM berpengaruh terhadap produktif karyawan.

Kinerja Karyawan

Wetherand Davis (1996) dalam Kurnianingsih dan Nur Indiantoro (2001) mendefinisikan "Performance appraisal is the process by which organization evaluates individual job performance". Dalam definisi tersebut dijelaskan bahwa Performance appraisal merupakan suatu proses dimana organisasi melakukan evaluasi kinerja karyawannya dimana mereka juga menyarankan elemen-elemen kunci sistem penilaian prestasi kerja yang akan menentukan kualitas hasil penilaian kinerja, yaitu kinerja karyawan, ukuran-ukuran kinerja, standar kinerja yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab individual. Sedangkan Simamora (1995) mengungkapkan bahwa "Performance

appraisal” adalah proses berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan.

Persaingan global yang menuntut daya saing yang ketat, mengakibatkan perusahaan harus meningkatkan seluruh sumber daya yang ada, dan produk dan jasa yang dihasilkan. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin meningkatkan proses globalisasi ini perlu didekati dengan pendekatan yang memadai agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan global. Total Quality Management merupakan pendekatan manajemen yang digunakan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Dalam penelitian Hamidah (2003), fokus pada pelanggan menekankan pada perusahaan untuk dapat memuaskan harapan-harapan pelanggan. Harapan pelanggan akan terpenuhi bila produk yang ditawarkan dapat memenuhi keinginan pelanggan yang bersangkutan. Langkah pokok dalam usaha tersebut adalah dengan mengidentifikasi pelanggan, mengerti / memenuhi harapan-harapan pelanggan, tersedianya mekanisme untuk mendengarkan suara pelanggan dengan dua dimensi yaitu pendekatan supplier dan pendekatan pelanggan

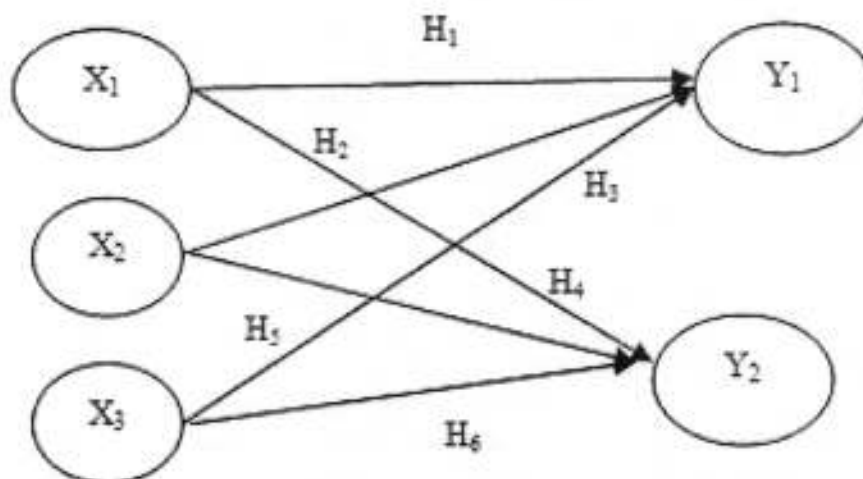
Dalam upaya menghasilkan produk yang sesuai dengan harapan pelanggan, maka perusahaan harus bisa memproduksi

produk yang bermutu tinggi. Hal ini bisa dilakukan dengan terus berupaya untuk memperbaiki dan menemukan proses kerja secara berkesinambungan, dengan kata lain perbaikan proses berkesinambungan ini merupakan hasil kerja dari tahapan yang saling berhubungan dalam kegiatan untuk menghasilkan produk yang bermutu tinggi.

Untuk menghasilkan produk-produk unggulan seperti yang dikemukakan di atas memerlukan suatu prasyarat yang tidak bisa diabaikan yaitu kerjasama (keterlibatan terpadu) diantara semua personel tanpa kecuali di perusahaan / organisasi yang bersangkutan. Artinya semua yang terkait harus secara bersama-sama untuk terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan pasar.

Semua yang terkait harus secara bersama-sama untuk terlibat dalam upaya meningkatkan kualitas produk sesuai dengan yang diinginkan pasar. Fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan, maupun keterlibatan terpadu secara bersama-sama ataupun secara sendiri-sendiri akan berpengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan. Agar perusahaan mampu secara konsisten menghasilkan produk dan jasa berkualitas, perancangan dan menejementasi TQM dalam manajemen perusahaan serta kinerja karyawan yang dituntut untuk mampu menghasilkan produk

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



yang berkualitas merupakan suatu kebutuhan untuk menempatkan perusahaan pada posisi yang kompetitif (Mulyadi, 2001)

H4 : Fokus pada pelanggan yang merupakan salah satu subsistem dari penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5 : Perbaikan proses berkesinambungan yang merupakan salah satu subsistem dari penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6 : Keterlibatan terpadu yang merupakan salah satu subsistem dari penerapan TQM berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Keterangan :

X1 : Customer Focus

X2 : Continuous improvement

X3 : Total Involvement

Y1 : Perilaku produktif karyawan

Y2 : Kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Dalam studi ini terdapat variabel bebas (Independent) yaitu Fokus pada pelanggan, Perbaikan proses berkesinambungan, Keterlibatan terpadu. Adapun Variabel terikat (Dependent) adalah Perilaku produktif karyawan Kinerja karyawan. Fokus pada Pelanggan memiliki indikator yang akan dijadikan pengukuran adalah Mengidentifikasi pelanggan, Memenuhi harapan-harapan pelanggan. Mekanisme untuk mendengarkan suara pelanggan. Perbaikan Proses berkesinambungan memiliki indikator yang akan dijadikan pengukuran adalah Menetapkan masalah, Identifikasi dan proses dokumentasi, Mengukur kinerja, Mengerti tentang berbagai masalah, Mengembangkan dan tes ide-ide, Evaluasi dan implementasi pemecahan masalah. Keterlibatan Terpadu memiliki indikator yang dijadikan pengukuran adalah Kepemimpinan (Leadership). Pemberdayaan karyawan (Empowered work force), terdapat tiga dimensi dalam membangun pemberdayaan karyawan yaitu Perilaku Produktif

Karyawan memiliki indikator yang akan dijadikan pengukuran perilaku produktif karyawan yaitu Cerdas dan dapat belajar dengan cepat, Kompeten secara profesional, Kreatif dan inovatif, Memahami pekerjaan, Belajar dengan cerdas, Menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan. Kinerja Karyawan indikator-indikatornya adalah Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Pengetahuan akan pekerjaan, Keandalan, Kerjasama, Kemampuan beradaptasi, Pelayanan, Keluwesan, Pemeliharaan, Kemampuan.

Sampel Penelitian, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT "X", Unit analisis dari penelitian ini adalah karyawan, sedang responden adalah karyawan PT "X". Dalam penelitian ini seluruh populasi akan diobservasi, karena populasi penelitian finit dan cenderung heterogen. Oleh karena itu penelitian ini menggunakan metode sensus atau complete enumeration.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini untuk menjawab permasalahan yang ada dan untuk menguji hipotesis adalah:

Tabulasi data berdasarkan jawaban atas butir-butir pertanyaan kuisisioner yang diberikan responden.

Melakukan analisis secara deskriptif, yaitu memberikan gambaran umum responden dan variabel independent TQM yang terdiri dari fokus pada pelanggan, perbaikan proses berkesinambungan dan keterlibatan terpadu serta variabel dependent yaitu perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan.

Melakukan analisis secara statistik, yaitu analisis regresi linear berganda tersebut digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dengan membuat persamaan garis regresi linear.

Menurut Hadi (1995) model regresi linier

berganda digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel independen terhadap variabel-variabel dependen dengan membuat persamaan garis regresi linear yaitu :

$$Y_1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots$$

.....persamaan regresi linear 1

$$Y_2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e \dots$$

.....persamaan regresi linear 2

Keterangan :

Y1 = variabel dependen, yaitu perilaku produktif karyawan.

Y2 = variabel dependen, yaitu kinerja karyawan.

α = Konstanta

β_1 = Koefisien Regresi X1

β_2 = Koefisien Regresi X2

β_3 = Koefisien Regresi X3

X1 = Fokus pada pelanggan

X2 = Perbaikan secara berkesinambungan

X3 = Keterlibatan terpadu

Data penelitian dikumpulkan dengan menyebarkan 140 kuesioner karyawan PT "X" tetapi hanya 124 kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis karena ada 16 kuesioner yang tidak kembali. Hasil verifikasi terhadap angket penelitian yang masuk, dapat dilihat sebagaimana yang diterangkan dalam tabel 1;

Pengujian Instrumen Penelitian

Validitas berkenaan dengan tingkat kesesuaian antara definisi konseptual dengan definisi operasional dari variabel Data yang telah diperoleh dari responden akan diuji kualitas datanya dengan

uji Validitas dan uji Reliabilitas. Pada penelitian ini uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada pertanyaan yang diukur validitasnya dengan skor total seluruh pertanyaan dalam satu variabel. Jika hasil korelasi yang diperoleh menunjukkan hasil yang signifikan ($\text{sig} < 0,05$) maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid.

Berdasarkan hasil uji validitas, hasil korelasi menunjukkan hasil yang signifikan ($\text{sig} < 0,05$) dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan adalah valid. Dengan demikian proses pengujian bisa dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

Kriteria reliabilitas dikatakan reliabel jika koefisien Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6 (Imam G.,2002). Untuk menguji reliabilitas pada pengujian ini digunakan teknik analisis dengan formula Cronbach Alpha melalui bantuan SPSS 12.0 Windows. Dalam penelitian ini, semua variabel dinyatakan reliabel, karena koefisien Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6 sehingga proses pengolahan data bisa dilanjutkan pada tahap berikutnya.

Deskripsi Data

Dalam penelitian ini data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan perusahaan "X". Cara pengukuran data adalah dengan menggunakan skala Likert. Dari hasil pengumpulan angket semula 140 eksemplar yang kembali dan pengisiannya lengkap berjumlah 124 eksemplar, dan 16 eksemplar tidak kembali. Dari hasil tabulasi data dan perhitungan

Tabel 1
Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner

<u>Keterangan</u>	<u>Jumlah</u>
<u>Pengiriman</u>	140
<u>Kuesioner yang tidak kembali</u>	16
<u>Kuesioner yang kembali</u>	124
<u>Tingkat pengembalian (response rate)</u> <u>(124/140) 100%</u>	89%

Sumber : Data yang diolah, 2009

Tabel 2
Koefisien Persamaan Regresi Linear berganda ke-1
dan Uji Normalitas Kormogorov Smirnov

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	11.342	1.408		8.057	.000			
	X1	.314	.069	.365	4.550	.000	.809	.384	.208
	X2	.296	.050	.482	5.890	.000	.832	.474	.269
	X3	.059	.046	.083	1.294	.198	.647	.117	.059
R							: 0.866 ^a		
R. Square							: 0.750		
Adjusted. R Square							: 0.744		
Standard Error of Estimates							: 2.94448		
F							: 119.943		
Sig. F							: 0.000 ^a		
Kolmogorov-Smirnov Z							: 0.691		
Asymp. Sig (2-tailed)							: 0.727		

Sumber : data yang diolah, 2009

Tabel 3
Koefisien Persamaan Regresi Linear berganda ke-2
dan Uji Normalitas Kormogorov Smirnov

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	19.913	1.762		11.304	.000			
	X1	.208	.086	.247	2.406	.018	.701	.215	.140
	X2	.252	.063	.419	4.011	.000	.737	.344	.234
	X3	.124	.057	.176	2.155	.033	.621	.193	.126
R							: 0.769 ^a		
R. Square							: 0.592		
Adjusted. R Square							: 0.581		
Standard Error of Estimates							: 3.68474		
F							: 57.925		
Sig. F							: 0.000 ^a		
Kolmogorov-Smirnov Z							: 0.500		
Asymp. Sig (2-tailed)							: 0.964		

Sumber : data yang diolah, 2009

seluruh butir jawaban dari variabel-variabel yang diteliti adalah variabel fokus pada pelanggan rata-ratanya adalah 3,51. Variabel perbaikan proses berkesinambungan rata-ratanya adalah 3,92. Variabel keterlibatan terpadu rata-ratanya adalah 3,83. Variabel perilaku produktif karyawan rata-ratanya adalah 4,04. Variabel kinerja karyawan rata-ratanya 4,21.

Analisis Regresi

Dari hasil pengujian regresi berganda dengan menggunakan software SPSS 12.0 Windows maka model regresi tersebut dapat dianalisis berdasarkan koefisien-koefisiennya. Model persamaan regresi berganda berdasarkan Tabel 2 adalah

$$Y1 : 11,342 + 0,314 X1 + 0,296 X2 + 0,059 X3$$

$$Y2 : 19,913 + 0,208 X1 + 0,252 X2 + 0,124 X3$$

Pada Tabel 2 pada bagian Anova diperoleh nilai Fhitung sebesar 119.943 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa bahwa variabel independent yaitu variabel fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan terpadu (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent yaitu perilaku produktif karyawan (Y1).

Variabel fokus pada pelanggan (X1) nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, selain itu pada korelasi parsial (r) antara X1 dengan Y1 adalah sebesar 0,384 yang memiliki arti bahwa secara parsial variabel fokus pada pelanggan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1). Variabel perbaikan proses berkesinambungan (X2) Berdasarkan hasil perbandingan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 5,890 lebih besar dibandingkan ttabel = 1,6577 sedangkan nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, sehingga Ho di tolak dan H1 diterima, selain itu pada korelasi parsial (r) antara X1 dengan

Y1 adalah sebesar 0,474 yang memiliki arti bahwa secara parsial variabel perbaikan proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1). Variabel keterlibatan terpadu (X3) Berdasarkan hasil perbandingan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 1,294 lebih kecil dibandingkan ttabel = 1,6577 sedangkan nilai signifikansi = 0,198 lebih besar dibandingkan $\alpha = 0,05$, sehingga Ho di diterima dan H1 ditolak, selain itu pada korelasi parsial (r) antara X1 dengan Y1 adalah sebesar 0,474 yang memiliki arti bahwa secara parsial variabel keterlibatan terpadu (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1).

Pada Tabel 3 diperoleh nilai Fhitung sebesar 57,925 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak atau H1 diterima karena signifikan $F \leq 0,05$ atau dinyatakan bahwa variabel independent yaitu variabel fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan terpadu (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan (Y2). Berdasarkan hasil perbandingan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 2,406 lebih besar dibandingkan ttabel = 1,6577 sedangkan nilai signifikansi = 0,018 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, sehingga Ho di tolak dan H1 diterima, selain itu pada korelasi parsial (r) antara X1 dengan Y1 adalah sebesar 0,215 yang memiliki arti bahwa secara parsial variabel fokus pada pelanggan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Berdasarkan hasil perbandingan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 4,011 lebih besar dibandingkan ttabel = 1,9793 sedangkan nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, sehingga Ho di tolak dan H1 diterima, selain itu pada korelasi parsial (r) antara X1 dengan Y1 adalah sebesar 0,344 yang memiliki arti

bahwa secara parsial variabel perbaikan proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Berdasarkan hasil perbandingan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 2,155 lebih besar dibandingkan ttabel = 1,9793 sedangkan nilai signifikansi = 0,033 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, sehingga H_0 di tolak dan H_1 diterima, selain itu pada korelasi parsial (r) antara X1 dengan Y1 adalah sebesar 0,193 yang memiliki arti bahwa secara parsial variabel keterlibatan terpadu (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Berdasarkan pada hasil analisis, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh secara positif antara variabel independent yang terdiri dari fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan terpadu (X3) terhadap variabel dependent yaitu perilaku produktif karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Pengaruh yang erat ini didukung oleh hasil pengujian serempak atau simultan (uji F). Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel independent yang terdiri dari fokus pada pelanggan (X1), perbaikan proses berkesinambungan (X2), dan keterlibatan terpadu (X3) secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent yaitu perilaku produktif karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2).

Pada hasil pengujian regresi linear berganda dan pembuktian hipotesis pada uji t bahwa secara parsial variabel independent yaitu fokus pada pelanggan (X1), dan perbaikan proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel dependent yaitu perilaku produktif karyawan (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Sedangkan pada variabel independent keterlibatan terpadu (X3) secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependent yaitu perilaku produktif karyawan (Y1) dan hanya berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap variabel dependent kinerja karyawan (Y2). Hasil ini bertolak

belakang dengan penelitian oleh Hamidah (2003). Pada penelitian ini diketahui bahwa variabel independent keterlibatan terpadu (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku produktif karyawan (Y1), sedangkan pada penelitian yang dilakukan Hamidah (2003) tersebut diperoleh adanya hubungan yang positif dan memiliki pengaruh yang signifikan antara variabel independent keterlibatan terpadu (X3) dengan variabel dependent perilaku produktif karyawan (Y1).

Hasil regresi linear berganda menunjukkan koefisien regresi variabel fokus pada pelanggan (X1) terhadap perilaku produktif karyawan (Y1) sebesar 0,314 yang memiliki arti bahwa untuk meningkatkan perilaku produktif karyawan dilakukan dengan cara meningkatkan fokus pada pelanggan sebesar 31,4%, sedangkan koefisien regresi variabel fokus pada pelanggan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0,208 yang memiliki arti bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan dilakukan dengan cara meningkatkan fokus pada pelanggan sebesar 20,8%.

Pengaruh secara parsial antara variabel independent fokus pada pelanggan (X1) dengan variabel dependent perilaku produktif karyawan (Y1) ditunjukkan dengan hasil uji t dengan membandingkan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 4,550 lebih besar dibandingkan ttabel = 1,6577. Nilai signifikansi = 0,000 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara variabel independent fokus pada pelanggan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1). Pengaruh secara parsial antara variabel independent fokus pada pelanggan (X1) dengan variabel dependent kinerja karyawan (Y1) ditunjukkan dengan hasil uji t membandingkan antara thitung dan ttabel dimana nilai thitung sebesar 2,406 lebih besar dibandingkan ttabel = 1,6577. Nilai signifikansi = 0,018 lebih kecil dibandingkan $\alpha = 0,05$, sehingga variabel

independent fokus pada pelanggan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).

Berdasarkan rata-rata jawaban responden dari kuesioner tentang variabel fokus pada pelanggan (X1) diperoleh angka rata-rata sebesar 3,51 dengan penilaian baik. Mayoritas responden berpendapat bahwa para pimpinan atau manajer mampu memberikan pengarahan kepada para karyawan agar semua karyawan mengerti tentang pentingnya pelanggan bagi kelangsungan hidup perusahaan dan demi memenangkan persaingan, mengerti tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan usaha-usaha perbaikan kualitas produk, merespon masukan dari pelanggan untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Komitmen dalam mementingkan kebutuhan dan keinginan pelanggan inilah membuat setiap karyawan pada PT "X" tersebut harus memiliki kompetensi secara profesional sesuai dengan bidang pekerjaannya, selalu kreatif dan inovatif untuk menciptakan produk yang diinginkan pelanggan, selalu belajar dan memperbaiki pekerjaannya agar produk yang tercipta mampu memuaskan harapan-harapan pelanggan, selalu meningkatkan keterampilan serta kemampuan diri dalam setiap pekerjaannya agar memiliki prestasi yang baik yang akan dinilai oleh pimpinan unit bisnis atau manajer-manajernya.

Mengutamakan keinginan dan harapan pelanggan dengan produk-produk berkualitas sebagai salah satu syarat bagi perusahaan dalam memperbaiki posisi persaingan membuat PT "X" harus menilai kinerja setiap karyawan. Mayoritas responden dari karyawan PT "X" ini yang memiliki komitmen dalam memuaskan harapan pelanggan harus memiliki kinerja yang baik. Hal ini terbukti dengan terpenuhinya jumlah kuantitas produk yang diharapkan pelanggan, jumlah produk yang rusak sangat sedikit pada proses produksi, kualitas produk yang dihasilkan dari pemilihan bahan baku yang

berkualitas, dan karyawan mampu bekerja sama dengan rekan sekerjanya dengan baik, mampu menggunakan dan memelihara peralatan-peralatan produksi dengan baik.

Kinerja karyawan yang dinilai baik dan meningkat serta perilaku produktif karyawan yang baik mampu memberikan kepuasan pelanggan atas produk-produk yang dihasilkan. Kepuasan pelanggan ini ditandai dengan penurunan keluhan dari para pelanggan. Apabila ada masalah yang terjadi didalam perusahaan mengenai ketidakpuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, maka masalah ini akan cepat ditangani secara tepat sehingga masalah dapat teratasi dengan baik.

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Dalam era globalisasi saat ini, dinamika persaingan yang ketat membuat organisasi perusahaan harus mampu melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam rangka menghasilkan produk yang berkualitas tinggi sesuai keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan kata lain, kualitas dijadikan kunci sukses dalam meningkatkan daya saing. Tercapainya kualitas akan didorong oleh ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas, untuk itu diterapkanlah Total Quality Management (TQM) untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh penerapan Total Quality Management terhadap perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan PT "X". Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT "X". Variabel fokus pada pelanggan (X1) nilai signifikansi = 0,000 memiliki pengaruh pada perilaku produktif karyawan. proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1). Variabel keterlibatan terpadu (X3) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel perilaku produktif karyawan (Y1). Variabel fokus pada pelanggan (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel

kinerja karyawan (Y2) parsial variabel perbaikan proses berkesinambungan (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2). Variabel keterlibatan terpadu (X3) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y2).

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti untuk perusahaan ini adalah peningkatan kualitas usaha dari manajemen dalam mensosialisasikan dan mengkomunikasikan secara efektif mengenai konsep-konsep atau prinsip-prinsip Total Quality Management pada semua level karyawan yang ada diperusahaan, terutama menyangkut pemberian pengarahan untuk mengimplementasikan kepada seluruh karyawan mengenai visi, misi, dan tujuan perusahaan serta rencana-rencana dimasa yang akan datang. Untuk peneliti berikutnya dapat menggunakan atau menambah variabel Total Quality Management yang lain diluar variabel yang digunakan pada penelitian ini dalam mempengaruhi perilaku produktif karyawan dan kinerja karyawan. Variabel lain diluar penelitian ini misalnya aspek lingkungan perusahaan, hubungan dengan pemasok, pendidikan dan pelatihan, obsesi yang tinggi terhadap kualitas, komitmen jangka panjang, dan lain lain. Selain itu, dapat menjadikan variabel perilaku produktif karyawan menjadi variabel moderating atau variabel intervening untuk mempengaruhi variabel kinerja karyawan dalam konteks penerapan Total Quality Management.

DAFTAR RUJUKAN

- Andi, R Sularso, dan Murdijanto, 2004, 'Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 6/No.1.
- Cascio, F, Wayne, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Cordaso, Gomes F 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta :
- Andi Offset.
- Fandy Tjiptono, 2001, *Total Quality Management*, Edisi Revisi. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Fandy Tjiptono, 2000, *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.
- Gaspersz, Vincent, 1998, *Manajemen Produktivitas Total*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent, 2001, *Total Quality Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi Soesantoro, 1999, *Daya Saing Industri Indonesia. Analisis Centre For Strategic and International Studie*, Tahun XXVIII/1999/No.3.
- Hamidah, 2003, *Pengaruh Manajemen Mutu Terpadu Terhadap Perilaku Produktif Karyawan Industri Tekstil Berskala Besar Di Kota Bandung*. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*. Vol.3/ No.3.
- Husen Umar, 2000, *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Ghazali, 2002, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi kedua, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Martoyo, Susilo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Nasution, 2001, *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia.
- Nur Indriantoro, dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*. BPPE : Yogyakarta.
- Nur Indriantoro, dan Retno Kurnianingsih, 2001, 'Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Manegement : Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia', *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol.4/ No.1.
- Ross, J. E 1995, *Total Quality Management-Text, Cases, and Readings*. SSMB

- Publishing, Singapore.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfa Beta.
- Sugiyono, 1997, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung : Alfa Beta.
- Sularso, Andi, R, dan Murdijanto, 2004, 'Pengaruh Penerapan Peran Total Quality Management Terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia', *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 6//No.1.
- Tenner, Arthur R. Detoro, Irving J 1993, *Total Quality Management*, United States of America : Addison-Wesley Publishing Company.
- Timpe A. Dale, 1989, *The Art Dan Science Of Bussines Management Productivity*. New York : Kend Publishing.
- Tjiptono, F dan Diana, A 1994, *Total Quality Management*, Andi. Yogyakarta