# ANALISIS PENGELOLAAN KUALITAS

# UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

# DENGAN TEKNIK *IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)

# (Studi pada PT. TJB Power Services

# Menuju *World Class Power Plant Operator* di Indonesia)

# Nuraini Rosna Putri

# Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis

# Universitas Diponegoro, Semarang

**ABSTRAKSI**

TQM *Standard of Performance Excellence* didefinisikan sebagai standar keunggulan kinerja organisasi yang meliputi standar kriteria utama *Malcolm Baldrige* *National Quality Award* dijadikan dasar untuk membuat potret pendahuluan tentang sejauh mana kesiapan PT. TJB Power Services (TJBPS) dalam mewujudkan visi perusahaan yaitu *World’s Class Power Plant Operator* di Indonesia. Kuesioner disebar kepada 85 orang karyawan di atas level Supervisor dan/atau officer. Teknik *Importance-Performance* *Analysis* (IPA) digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan atas kinerja perusahaan. Variabel yang dianalisis adalah kepemimpinan, informasi dan analisis, renstra, fokus SDM, proses manajemen, fokus pelanggan, dan hasil. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel fokus SDM mempunyai nilai kesesuaian/kepuasan karyawan yang paling rendah.

**Kata Kunci:** *TQM, Malcolm Baldrige, Importance-Performance Analysis, kepuasan karyawan*

***ANALYSIS OF QUALITY MANAGEMENT***

***TO INCREASE ORGANIZATION PERFORMANCE***

***USING IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS (IPA) TECHNIQUE***

# *(Case Study on PT. TJB Power Services*

# *Towards World Class Power Plant Operator in Indonesia)*

***ABSTRACT***

*TQM Standard of Performance Excellence define as an organization performance excellence standard that consist of Malcolm Baldrige National Quality Award standard criterias that given to world class performance organization in America used to make an introduction figure about PT. TJB Power Services readiness to achieve the company vision World’s Class Power Plant Operator in Indonesia. Data collected by spreading the questionair to 85 employee in Supervisor and/or officer level above. Importance-Performance Analysis (IPA) where used to measure employee satisfaction level of company performance. Variable that analyzed on this study is leadership, information and analysis, strategic planning, HR focus, process management, costumer focus, and operating result. The result of this study shows that HR focus have the lowest employee satisfaction level.*

***Key Words:*** *TQM, Malcolm Baldrige, Importance-Performance Analysis, employee satisfaction*

**I. PENDAHULUAN**

**A. Latar Belakang**

Dewasa ini terjadi perubahan pandangan mengenai kualitas. Suatu produk yang berkualitas tidak hanya merupakan produk dengan *performance* yang baik tetapi juga harus memenuhi kriteria kepuasan konsumen (Ciptani, 1999). Ketatnya persaingan bisnis dan munculnya berbagai persoalan terkait penurunan produktifitas dan kualitas produk pada akhirnya membawa solusi dengan memberikan perhatian pada faktor manusia (Hendayana, 2006).

Sejalan dengan arus globalisasi, istilah TQM atau QCC semakin sering digunakan sebagai salah satu pendekatan dalam upaya menuju *Quality* *Management* atau manajemen kualitas. Sistem manajemen kualitas merupakan sekumpulan prosedur yang terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Hal itu sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh beberapa pakar TQM (Dean dan Bowen, 1994; Hackman dan Wageman, 1995), selanjutnya Tornow dan Wiley, 1991; Waldman, 1994; Madu *et al*., 1995 menjelaskan konsep TQM sebagai berikut: ”*TQM is* *generally described as a collective, interlinked sistem of quality management* *practices that is associated with organizational performance”*.

Penelitian yang dilakukan oleh Saraph *et al.* (1989) menemukan model yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi manajemen kualitas secara langsung pada perusahaan manufaktur atau perusahaan jasa. Model tersebut memasukkan beberapa *critical factor* yang berkaitan dengan manajemen kualitas yaitu: *role of divisional top management and quality policy,* *role of the quality deparment, training, product/service design, supplier quality* *management (supplier of goods and/orservice), Process Management/operating* *procedures, quality data and reporting, employee relations.* Selain itu, banyak peneliti yang mengkaji tentang pengaruh implementasi manajemen kualitas yang ditinjau dari *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara implementasi manajemen kualitas dengan kinerja organisasi (Flynn *et al*., 1995; Joiner T. A., 2007; Watson J., 2003).

*Total Quality Managament* (TQM) sebagai filosofi manajemen, telah meningkatkan implementasi praktek manajemen kualitas dari operasional menjadi tingkat strategis. *Sustainability* tidak dapat dipisahkan dari evolusi TQM, karena *sustainability* itu sendiri harus didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis, untuk menangkap praktik kontemporer terbaik, dan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja kompetitif. Karena itu evolusi TQM selalu berkembang seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis (Povilas V. dan Sandra Z., 2005).

Tenaga listrik mempunyai peranan penting dalam menunjang pembangunan di segala bidang untuk mempunyai kesejahteraan rakyat. Saat ini kelangkaan listrik menjadi salah satu masalah utama di Indonesia dan penyediaan atas kebutuhan listrik menjadi prioritas rencana kerja pemerintah. Walaupun Indonesia telah memiliki kapasitas pembangkit hampir 25.000 MW, ratio elektrifikasi nasional tahun 2010 baru mencapai sekitar 66% yang berarti masih tersisa 34% masyarakat belum menikmati listrik, dan akan semakin meningkat dari tahun ke tahun seiring dengan meningkatnya perekonomian dunia. Dan idealnya pertumbuhan listrik di negara berkembang seperti Indonesia adalah 2 – 2,5 kali lipat dibandingkan pertumbuhan ekonomi. Pemenuhan energi listrik terhadap masyarakat yang belum menikmati mutlak diperlukan, agar kesejahteraan hidupnya dapat meningkat.

PT. TJB Power Services (TJBPS) adalah sebuah perusahaan gabungan yang bergerak dalam bidang penyediaan layanan pengoperasian dan pemeliharaan (*Operation and Maintenance*, O & M) di bidang pembangkitan, dengan PT. (Persero) Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai pelanggan utamanya. Ruang lingkup layanannya meliputi operasi harian dan pemeliharaan PLTU Tanjung Jati B Unit 1 dan 2 yang berkapasitas 2 x 660 MW, juga mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk selalu menjaga availibilitas unit-unit pembangkit dalam menyediakan pasokan listrik dalam Grid Jawa-Madura-Bali.

TJBPS adalah anak perusahaan Medco Energy International (MEI) di bawah naungan Medco Power Indonesia (MPI) yang bergabung dengan Gajendra menjadi Medco Gajendra Power Services (MGPS) yang memiliki 80,10 % saham dan AF-Consult (Fortum) dari Finlandia yang memiliki 19,90 % saham. Kemudian terjadi bargaining shareholder antara MPI dan Gajendra pada akhir tahun 2010 dalam rangka pembenahan cashflow dengan hasil bargaining yaitu, seluruh saham TJBPS dimiliki oleh MPI. Dan pada awal tahun 2012, Medco Energy beraliansi dengan Saratoga untuk Medco Power Indonesia (MPI) dengan menjual 51% sahamnya.

PLTU Tanjung Jati B Unit 1 dan 2 yang mulai dioperasikan pada bulan Oktober 2006 dan berkapasitas 2 x 660 MW ini adalah milik PT Central Java Power (Sumitomo Group), dengan memberikan lising ke PT PLN. Hubungan kerja TJBPS dengan PT PLN diatur oleh suatu perjanjian yang dinamakan ‘O&M Agreement PLTU Tanjung Jati B’. Garis besar dalam perjanjian ini adalah :

1. PT TJB Power Services berkewajiban menghasilkan produksi listrik minimal 80% dari kapasitas terpasang pertahun.
2. PT TJB Power Services berkewajiban memelihara seluruh asset PT PLN pada PLTU Tanjung Jati B.
3. Untuk itu PT TJB Power Services akan mendapat imbalan (Fee) yang besarnya tetap selama masa kontrak yang lamanya 23 tahun.**Owner/Les**

Melihat perjanjian tersebut, maka terdapat hal-hal penting yang harus menjadi perhatian, yaitu besarnya pendapatan selama 23 tahun akan tetap padahal besarnya biaya-biaya/expenses pengoperasionalan dan maintenance PLTU sebagaimana mesin dan asset lainnya sudah pasti akan meningkat dari tahun ke tahun.

Perusahaan harus memberi perhatian penuh pada hal-hal yang dapat dikendalikan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatannya. Mengingat saat ini masih dalam tahun-tahun awal pengoperasian, dan kewajiban yang harus dipenuhi masih panjang, maka mulai dari sekarang perlu dipikirkan langkah-langkah efisiensi agar ke depannya perusahaan tetap bertahan dan dapat memenuhi semua kewajibannya sesuai dalam perjanjian kontrak kerja dengan PT. PLN. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan kualitas proses bisnisnya agar ”*Do the right think right*” atau dengan kata lain optimalisasi.

Permasalahan optimalisasi bukanlah perkara yang mudah di tengah lingkungan yang selalu berubah. Untuk meraih suatu peraihan yang optimal, perusahaan berusaha sekuat tenaga dengan memberdayakan sumber daya yang dimiliki. Secara matematis, nilai yang ingin diraih secara optimum oleh perusahaan, dirumuskan dengan nilai *= total revenue – total cost*. Secara nyata, pencapaian nilai yang optimal melibatkan berbagai macam strategi, yang tidak semata mata mengandalkan produk dan harga yang bernaung di bawah departemen pemasaran perusahaan, tetapi keseluruhan elemen dari perusahaan tersebut. Pendekatan *Total Quality Management* (TQM)adalah salah satu upaya untuk meraih nilai yang optimal dengan melibatkan keseluruhan unsur perusahaan, di bawah satu visi bersama. Proses kerja yang lebih efektif dan efisien, diikuti oleh sumber daya manusia yang berkompeten dengan loyalitas dan daya juang yang tinggi, akan menghasilkan peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan konsumen (Ketut Suardhika, 2008).

Kesadaran akan pentingnya mengelola perubahan dalam rangka menjaga kelangsungan hidup perusahaan telah disadari oleh TJBPS dua tahun belakangan ini. Perubahan atau transformasi ini harus dilakukan secara mendasar, strategis, dan menyeluruh agar cita-cita perusahaan dalam bentuk visi, misi, tata nilai dan strategi atau kebijakan dapat diimplementasikan dalam kehidupan berbisnis perusahaan. Proses manajemen transformasi ini diawali dengan peninjauan kembali isi *bussiness process* perusahaan yang tertuang dalam *Bussiness Management System* (BMS) agar semua pihak baik karyawan, pimpinan, *stakeholder*, maupun *costumer* mempunyai acuan standar yang benar seperti kesepakatan awal yang dibuat. Langkah kedua dilanjutkan dengan perumusan *The Winning Formula* yaitu perubahan visi perusahaan yang baru yang semula adalah “*Top Operator in Indonesia*” menjadi “*World Class Operator in Indonesia*”, tetap dengan kriteria, misi, dan tata nilai yang sama seperti sebelumnya.

Usaha TJBPS untuk mencapai manajemen mutu terpadu telah sukses dilakukan. TJBPS berhasil mendapat Integrated ISO Certification pada April 2010 yang terdiri dari ISO 9001 tentang Manajemen, ISO 14001 tentang Manajemen Mutu Lingkungan, OHSAS 18001 tentang Manajemen Mutu *Health and Safety* pada tahun 2010 dan di awal tahun 2011 mendapat sertifkat SMK3 (Standar Mutu Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

Heras *et.al.* dalam studi empirisnya mendapatkan bahwa profitability rata-rata 400 perusahaan bersertifikat ISO di Spanyol lebih tinggi dibandingkan 400 perusahaan lainnya di Spanyol yang tidak bersertifikat ISO. Hal ini menunjukan bahwa ISO certification berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan.

Setiap perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di TQM adalah *Continous Improvement* lewat siklus PDCA ( *Plan* – *Do* – *Chek* – *Act* ) yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan, pelaksanaan rencana, pemeriksaan hasil pelaksanaan rencana, dan tindakan korektif dan proaktif terhadap hasil yang diperoleh.

PT. TJB Power Services telah merumuskan tata nilai *Continous improvement* di dalam perusahaan yang harusnya bisa dijadikan sebagai dasar penerapan *Total Quality Management* (TQM), bukan sekedar standarisasi Manajemen Mutu (ISO), karena pencapaian standarisasi manajemen mutu (ISO) telah dipercaya sebagai modal penerapan *Total Quality Manajement* (TQM).

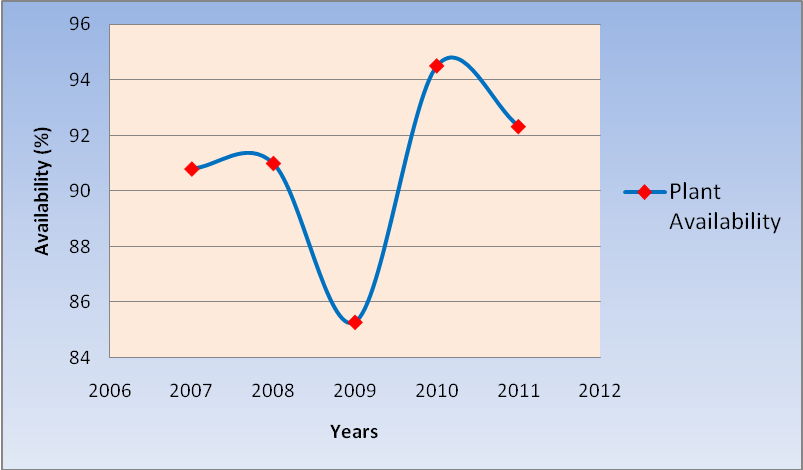
*Improvement* di dalam ISO hanya dilakukan melalui tindakan *prevention* dan *correction*. Hal ini merupakan tindakan pasif, sedangakan di dalam TQM menganut *Continuous improvement* yaitu suatu tindakan yang pro-aktif. *Fokus Pelanggan* di dalam ISO hanya mengharuskan suatu prosedur yang fokus agar memenuhi spesifikasi pelanggan, tapi di dalam TQM dijelaskan lebih lanjut tentang kepuasan pelanggan. Dan tentang *Workforce* *development and participation*, di dalam ISO tidak menunjukan pentingnya ini (Lee *et al.*, 1999; Tummala dan Tang, 1996 dalam Gotzamani, K. and Tsiotras, G.,2001).

Gotzamani K. dan Tsiotras G. (2001) menyajikan hasil studi empiris pada kontribusi standar ISO 9000 terhadap manajemen kualitas total (TQM). Penelitian ini dilakukan terhadap perusahaan bersertifikat di industri Yunani. Peningkatan kinerja ini kemudian digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dasar: “Dapatkah standar ISO 9000 memberikan langkah pertama yang baik terhadap TQM?”. Hasil penelitian disajikan dalam delapan kategori dasar TQM, menunjukkan peningkatan kinerja perusahaan bersertifikat dalam elemen-elemen dasar dari setiap kategori, dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan mereka dalam perjalanan mereka ke TQM.

Martínez-Lorente *et al.* (2009) telah menganalisis sampel dari 442 perusahaan manufaktur terbesar di Spanyol, beberapa bukti mengenai pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap kinerja operasi perusahaan telah diperoleh. Namun, perusahaan menerapkan TQM bersama-sama dengan standar ISO 9000 tidak menunjukkan hasil yang positif. Fakta ini membuat kita percaya bahwa, meskipun keyakinan ISO 9000 sebagai langkah pertama yang baik di jalan menerapkan TQM, setelah menerapkan beberapa prinsip-prinsip ISO 9000 adalah bertentangan dengan filosofi TQM. Studi ini menyimpulkan bahwa ketika ISO 9000 dan TQM diterapkan secara bersamaan, manfaat yang dihasilkan bagi perusahaan tidak lebih baik dari yang dialami jika sistem yang diterapkan baik dalam isolasi.

Kurva *Plant Availability* TJBPS dari tahun 2007 – 2011 yang disajikan pada gambar 1 menunjukkan bahwa ada kenaikan yang drastis terjadi pada availability di tahun 2010 yaitu tahun dimana TJBPS berhasil mendapatkan *Integrated* ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001.

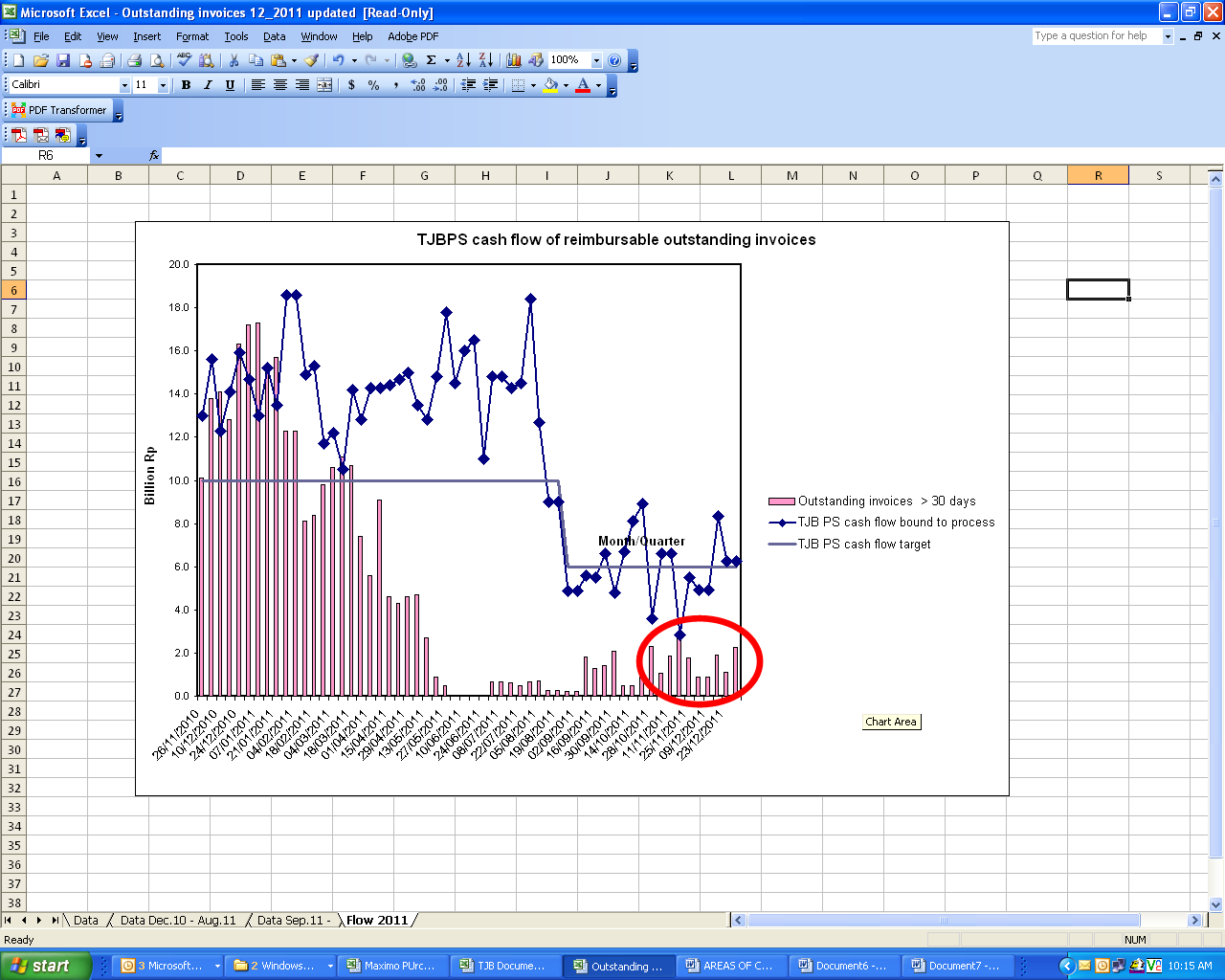
**Gambar 1. Kurva *Plant Availability* PT. TJB Power Services**



Sumber : Presentasi Profil Perusahaan PT. TJB Power Services Februari 2012

Sehingga sementara dapat dikatakan bahwa implementasi manajemen mutu (ISO) di TJBPS dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini juga dibuktikan pada grafik *Cash flow reimbursable Outstanding Invoices* TJBPS di gambar 2, yang menunjukkan bahwa pengelolaan cashflow TJBPS terus mengalami perbaikan. Namun, peningkatan kinerja tersebut seperti tidak berkelanjutan dan berkesinambungan karena terjadi penurunan *availability* di tahun 2011 dan *Cash flow reimbursable Outstanding Invoices* TJBPS yang ternyata belum stabil seperti yang diberi lingkaran merah pada gambar 2.

**Gambar 2. TJBPS *Cash flow reimbursable Outstanding Invoices***



Sumber : Monthly Report PT. TJB Power Services December 2011

Langkah ketiga dari proses transformasi bisnis TJBPS adalah penjabaran dan penterjemah *The Winning Formula* melalui *The Business Success Model* yang berisi Indikator Kinerja Utama atau biasa disebut dengan *Key Performace Indicator* (KPI) ke dalam kehidupan sehari-hari perusahaan pada tahun 2012. KPI merupakan kriteria suskes perusahaan yang baru serta merupakan sasaran strategik yang harus dicapai. KPI ditetapkan oleh perusahaan guna menilai dan sebagai target dari kinerja karyawan, kondisi internal, eksternal, dan finansial.

*TQM Standard of Performance Excellence* didefinisikan sebagai standar keunggulan kinerja organisasi yang meliputi 7 standar kriteria utama *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) yang dijadikan dasar pemberian penghargaan bagi organisasi perusahaan di Amerika yang memiliki kinerja kelas dunia, yaitu terdiri dari aspek : *Leadership*, *Information and Analysis*, *Strategic Planning*, *Human Resources Focus*, *Process Management*, *Operating Result*, dan *Customer Focus*.

Gaung implementasi kriteria Baldrige mulai dicanangkan di Indonesia melalui *Indonesian Quality Award* (IQA) yang dimulai di kalangan BUMN pada tahun 2004. Pemberian penghargaan terhadap organisasi berdasarkan kriteria Baldrige di Amerika Serikat sangat efektif dalam upaya memacu seluruh organisasi untuk meraih kinerja *excellence* yang pada akhirnya juga berdampak pada daya saing negara-negara di kancah persaingan global (Ishak, 2008). *Indonesian Quality Award* (IQA) mengadopsi secara utuh MBCfPE, sehingga benar-benar komprehensif, valid, dan berkualitas tinggi. Masih belum banyaknya perusahaan di Indonesia yang menerapkan penilaian kinerja berdasarkan kiriteria Baldrige membuat banyak perusahaan yang mengalami kebingungan tentang apakah mereka benar-benar membutuhkan implemetasi kriteria Baldrige di perusahaannya.

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil persepsi PT. TJB Power Services dari tingkat top management sampai ke tingkat karyawan, karena konsep manajemen mutu terpadu seyogyanya melibatkan seluruh warga perusahaan. Kemudian, dengan teknik analisis *Importance-Performance Analysis* (IPA) dan *Iso-Prority Line* diukur seperti apa tingkat harapan responden dihubungkan dengan kinerja dari implementasi manajemen mutu terpadu itu sendiri sebagai akhir dari peningkatan kualitas berbasis pada kriteria-kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) *TQM Standard of Performance Excellence* untuk perusahaan yang ingin memiliki kinerja kelas dunia.

Berdasarkan atas data yang didapatkan di lapangan seperti availability produksi PT. TJB Power Services dari tahun 2007 – 2011 dan cashflow yang belum stabil walaupun sudah menerapkan manajemen mutu, serta memiliki tata nilai *Continous Improvement*, hal ini menunjukkan bahwa kualitas implementasi manajemen mutu di PT. TJB Power Services menuju perusahaan kelas dunia masih rendah. Oleh karena itu, permasalahan yang akan diajukan pada penelitian ini adalah “Pentingnya mengukur tingkat harapan dan kinerja implementasi manajemen mutu ditinjau dari sudut pandang *Malcolm Baldrige Criteria of Performance Excellence*” ditinjau dari penilaian karyawan yang dapat membantu membuat potret pendahuluan tentang sejauh mana kesiapan PT. TJB Power Services dalam mewujudkan visi perusahaan yaitu *World’s Class Power Plant Operator* di Indonesia

**B. Perumusan Masalah**

Selanjutnya masalah penelitian dirumuskan dalam pertanyaan penelitian “Bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Importance-Performance Analysis* (IPA) berbasis *Total Quality Management* (TQM) yang meliputi 7 standar kriteria utama *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) yang terdiri dari aspek Kepemimpinan, Informasi dan Analisis, Perencanaan Strategis, Fokus Sumber Daya Manusia, Proses Manajemen, Fokus Pelanggan, dan Hasil?”.

**C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah “Analisis peningkatan kinerja perusahaan melalui pendekatan *Importance-Performance* *Analysis* (IPA) dilihat dari faktor kepemimpinan, informasi dan analisis, perencanaan strategis, fokus sumber daya manusia, proses manajemen, fokus pelanggan, dan hasil”.

**D. Manfaat Penelitian**

Sedangkan manfaat dari penelitian adalah sebagai acuan ilmiah dan praktis, adalah :

1. Manfaat teoritis yaitu sebagai media informasi ilmiah bagi institusi pendidikan, mengaplikasi laporan sehingga dapat dijadikan referensi untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang standarisasi manajemen mutu dan *Total Quality Management* (TQM).
2. Manfaat praktis yaitu dapat digunakan sebagai bahan penilaian dan informasi bagi perusahaan tentang efektifitas program transformasi bisnisnya lewat *Total Quality Management* (TQM), sehingga perusahaan dapat meningkatkan efektifitas dari implementasi manajemen mutu tersebut sebagai modal mewujudkan visi perusahaan menjadi *World’s Class Power Plant Operator* di Indonesia.

**II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**A. Telaah Pustaka**

1. **Strategi**

Menurut Porter (1998), strategi dapat didefinisikan menjadi lima pengertian yaitu *plan, play, pattern, position and perspective*. Beliau juga mengatakan bahwa strategidapat dikembangkan secara eksplisit melalui perencanaan maupun secara implisitmelalui berbagai kegiatan. Namun demikian terdapat kenyataan yangmenunjukkan ada manfaat besar yang akan diperoleh melalui proses merumuskanstrategi secara eksplisit, karena hal ini akan lebih memudahkan untuk melakukankoordinasi secara fungsional dan terarah menuju seperangkat tujuan bersama.Dalam memformulasikan strategi kompetitif suatu perusahaan, halterpenting yang perlu diperhatikan adalah melihat hubungan antara perusahaan dengan lingkungannya. Lingkungan eksternal sangat memberi pengaruh dalam industri, dimana perubahan yang terjadi di dalamnya bisa memberikan efek pada semua perusahaan yang ada dalam industri.

Sedangkan menurut Sukanto (2000), strategi badan usaha dapat dibedakan menjadi:

1. *Growth strategy* (strategi pertumbuhan atau ekspansi)

Strategi ini biasanya dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang tidak menghadapi masalah atau masalah yang dihadapinya adalah kecil. Keputusan diambil untuk melakukan ekspansi usaha dengan meningkatkan penjualan, pangsa pasar, aktiva, laba atau kombinasinya.

2. *Stability strategy* (strategi stabilitas)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan berbagai bisnisnya. Perhatian dicurahkan untuk meneruskan bisnis yang ada agar dapat memperbaiki kekuatan bersaingnya. Hal ini meliputi upaya mempertahankan laba, bergerak dengan perlahan dan kewaspadaan yang tinggi. Manajemen berkonsentrasi untuk memperbaiki produktivitas dan inovasi.

3. *Retrenchment strategy* (strategi pengurangan atau mundur)

Strategi ini biasanya dilakukan pada perusahaan yang menghadapi masalah yang cukup besar. Banyaknya kelemahan yang dimliki perusahaan ini serta ancaman yang dihadapi menyebabkan munculnya berbagai masalah yang menyebabkan perusahaan tidak mampu menghadapi persaingan yang ada. Agar selamat dan tetap dapat bertahan, perusahaan harus melakukan strategi pengurangan kegiatan yang dapat berbentuk upaya balik (t*urnaround*), melepas bagian tertentu dalam badan usaha (*divestment*), ataupun likuidasi (*liquidation*).

1. **Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dan strategi yang diterapkan perusahaan. Dengan kata lain, kinerja perusahaan adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh perusahaan. Namun, Keats dan Hill (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit baik definisi maupun dalam pengukurannya. Beals (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti, karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif.

Menurut Kaplan dan Norton (2005), data finansial adalah bukan satu-satunya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dan bahwa perusahaan memakai pengukuran kualitas dalam evaluasi kinerja untuk menggabungkan dengan lebih baik insentif perusahaan dengan hasil yang diorientasikan pada keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (2005) telah membentuk praktek dalam merancang indikator kinerja dengan menggabungkan sistem insentif pengelolaan dangan tujuan organisasi yang lebih luas. Penjelasan mengenai kinerja perusahaan merupakan hal yang penting untuk mempertimbangkan maksud dan tujuan perusahaan karena evaluasi hasil menuntut sebuah artikulasi tujuan. Pemanfaatan yang spesifik menunjukkan sebuah maksud atau tujuan terhadap sumber mana yang dapat dipakai dengan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

1. **Total Quality Management**

*Total Quality Management* (TQM) adalah perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas dan kepuasan pelanggan. Sistem manajemen yan mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Shammot, 2011).

Lakhal *et al.* (2006) meneliti tentang pengaruh implementasi manajemen kualitas pada perusahaan sektor tranformasi plastik di Tunisia terhadap kinerja dengan cara memproyeksikan implementasi manajemen kualitas dengan tiga kontruks, yaitu implementasi manajemen (dengan indikator: dukungan dan komitmen manajer puncak), implementasi infrasturktur (dengan indikator: pengorganisasian kualitas, pelatihan karyawan, partisipasi karyawan, manajemen kualitas pemasok, fokus pada pelanggan, dukungan secara terus menerus), dan sarana inti (dengan indikator: perbaikan sistem kualitas, analisis dan informasi, penggunaan teknik statistik untuk mengukur kualitas). Selanjutnya, kinerja diproyeksikan dengan kinerja keuangan (dengan indikator: ROI, ROA, *Sales Growth*), kualitas produk (dengan indikator: *reliability, durability,* *tenacity, regularity*), dan kinerja operasional (dengan idikator: *wastelevel,* *productivity, cycle time)*.

*Total Quality Management* (TQM) telah diakui sebagai paradigma manajemen yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kualitas praktik manajemen mempengaruhi kinerja perusahaan dan daya saing (Ketut Suardhika Natha, 2008).

Salah satu alat *Change Management* yang paling umum digunakan adalah TQM. Oleh karena itu menjadi penting untuk mengevaluasi apakah evolusi TQM ada pada kecepatan yang sama dengan kecepatan perubahan lingkungan dan kondisi bisnis. Pendekatan tradisional untuk evolusi konsep manajemen mutu dari inspeksi untuk kontrol, jaminan, dan, akhirnya, terhadap *total quality management*, pada pandangan pertama tidak bercerita banyak tentang hubungan fungsi kualitas dan tekanan eksternal bagi organisasi. Tujuan terakhir dari gerakan kualitas adalah meningkatkan kinerja perusahaan dan keunggulan, dan banyak model keunggulan bisnis saat ini memfokuskan strategi tidak hanya untuk hasil keuangan, tetapi juga memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari perubahan terhadap pelaku (Povilas V. dan Sandra Ž., 2005).

1. **Tolak Ukur Perusahaan Kelas Dunia**

Menjadi perusahaan kelas dunia merupakan idaman bagi kebanyakan perusahaan yang berkeinginan kuat untuk maju dan menjadi pemenang dalam kompetisi yang semakin ketat dan meng-global. Untuk itu, tentunya terlebih dahulu perlu didefinisikan atau diberi batasan karakteristik dari perusahaan kelas dunia. Karakteristik dari perusahaan kelas dunia adalah bahwa setiap perusahaan mampu menghasilkan mutu terbaik (*best quality*), memberikan pelayanan terbaik (*best services*), memberikan harga yang kompetitif (*competitive price*), dan ramah terhadap lingkungan (*green environment*) melalui praktek-praktek terbaik dan kerjasama tim (*best practices and teamwork*) (Ishak A., 2008).

Usaha untuk mencapai perusahaan kelas dunia, di berbagai negara telah muncul berbagai program penghargaan sebagai pengakuan kepada perusahaan yang dipandang pantas dan layak menjadi perusahaan kelas dunia. Di Jepang, suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kelas dunia jika perusahaan tersebut telah memperoleh *Deming Award* (*Deming Prize*). Di Amerika Serikat, suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kelas dunia jika perusahaan tersebut telah memperoleh *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA). Sementara itu di Eropa, suatu perusahaan dikategorikan sebagai perusahaan kelas dunia jika perusahaan tersebut telah memperoleh *European Quality Award* (EQA).

TQM *Standard of Performance Excellence* didefinisikan sebagai standar keunggulan kinerja organisasi yang meliputi 7 (tujuh) standar kriteria utama *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) atau yang biasa disebut Baldrige Award atau Baldrige Criteria telah dijadikan dasar pemberian penghargaan bagi organisasi perusahaan di Amerika Serikat yang memiliki kinerja kelas dunia. Tujuan dari pemberian penghargaan ini adalah untuk mempromosikan :

1. Kesadaran akan pentingnya kualitas manajemen dan dampaknya terhadap persaingan.
2. Pemahaman akan persyaratan-persyaratan untuk kesempurnaan dalam kualitas (*Excellence in Quality*)
3. Saling berbagi informasi mengenai berbagai strategi sukses dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan.

*Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) merupakan model manajemen kualitas yang menetapkan petunjuk dan kriteria yang dapat digunakan bagi organisasi-organisasi dalam mengevaluasi usaha-usaha perbaikan kualitas manajemennya. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) terdiri dari 11 nilai inti dan konsep yang menjiwai dan menjadi landasan persyaratan di dalam kerangka kerja yang berorientasi pada keberhasilan bisnis, yaitu : kepemimpinan yang visioner, keunggulan yang dikendalikan pelanggan, pembelajaran organisasi dan pribadi, menghargai karyawan dan mitra kerja, ketangkasan, berfokus pada masa depan, mengelola untuk inovasi, manajemen berdasarkan fakta, tanggug jawab sosial, berfokus pada hasil-hasil penciptaan nilai, dan perspektif sistem. Kemudian kesebelas nilai dan konsep MBNQA tersebut kemudian diintegrasikan kedalam 7 (tujuh) kriteria sebagai berikut :

1. *Leadership*

Kriteria ini mencakup pengukuran hasil kinerja dan penggunaannya oleh para pemimpin senior sehingga mampu menetapkan strategi, sistem dan metode untuk meraih kinerja yang *excellence*, mendorong inovasi serta membangun pengetahuan dan kapabilitas. Kriteria ini terdiri dari Kepemimpinan Senior serta *Governance* dan Tanggung Jawab Sosial.

1. *Strategic Planning*

Kriteria ini berfokus pada inovasi, keuntungan-keuntungan strategis dan kebutuhan sumberaya untuk pencapaian sasaran strategis. Kriteria ini terdiri dari Pengembangan Strategi dan Penyebarluasan Strategi.

1. *Customer and Market Focus*

Kriteria ini mempunyai fokus yang lebih kuat pada suara pelanggan. Dua item yang penting untuk dijalankan oleh setiap organisasi adalah pengetahuan pasar dan pelanggan serta hubungan dan kepuasan pelanggan.

1. *Measurement, Analysis and Knowledge Management*

Kriteria ini mempunyai fokus terhadap manajemen informasi dan teknologi informasi, serta menguji bagaimana organisasi memilih, mengumpulkan, menganalisis, mengelola, dan meningkatkan data, informasi dan pengetahuan, serta bagaimana organisasi itu mengelola teknologi informasi. Kategori ini juga menguji bagaimana organisasi meninjau ulang dan menggunakan hasil-hasil peninjauan ulang itu untuk meningkatkan kinerja.

1. *Workforce Focus*

Kriteria ini meliputi bagaimana organisasi melibatkan, mengelola, dan mengembangkan karyawan utnuk menggunakan secara penuh kemampuan potensial dalam menyelaraskan dengan visi, misi, nilai-nilai, strategi, dan rencana tindakan dari organisasi secara keseluruhan. Kriteria inti dalam *Workforce Focus* adalah keterlibatan tenaga kerja dan lingkungan tenaga kerja.

1. *Process Management*

Kriteria ini meliputi bagaimana organisasi menetapkan kompetensi inti dan sistem-sistem kerja, termasuk bagaimana mendesai, mengelola, dan meningkatkan proses-proses kunci untuk implementasi sistem-sistem kerja itu dalam menyerahkan nilai kepada pelanggan untuk mencapai keberhasilan dan keberlangsungan organisasi. Ada dua item dalam kategori ini adalah desain sistem kerja serta manajemen dan peningkatam proses kerja.

1. *Operating Result*

Merupakan hasil dari pencapaian yang telah diraih oleh kriteria 1 sampai dengan 6.

1. **Metode *Importance-Performance Analysis* (IPA)**

Alat dan teknik pengukuran TQM banyak dan beragam. Jika dalam bisnis bisa menggunakan alat dan teknik tersebut, tentunya dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas produksi dan efisiensi. Industri berteknologi tinggi perlu mencapai kualitas tinggi, biaya rendah, produksi yang fleksibel, serta kepuasan pelanggan.

**Tabel 1. Alat dan Teknik Pengukuran TQM**

|  |  |
| --- | --- |
| ***The Old Seven quality control tools*** | ***Other tools*** |
| *Cause and effect diagram*  *Check sheet*  *Control chart*  *Graphs*  *Histogram*  *Pareto diagram*  *Scatter diagram* | *Brainstorming*  *Control plan*  *Flow chart*  *Force field analysis*  *Questionnaire*  *Sampling* |
| ***The New Seven management tools*** | ***Technique*** |
| *Affinity diagram*  *Arrow diagram*  *Matrix diagram*  *Matrix data analysis method*  *Process decision programmer chart*  *Relations diagram*  *Systematic diagram* | *Studi banding*  *Departmental purpose analysis*  *Design of experiments*  *Failure mode and effects analysis*  *Fault tree analysis*  *Pokayoke*  *Problem solving methodology*  *Quality costing*  *Quality function deployment*  *Quality improvement teams*  *Statistical process control* |

Sumber : Dale dan McQuater (1998) dalam Shun-Hsing Chen (2010)

Bisnis harus menggunakan alat-alat dan teknik untuk peningkatan kualitas. Oleh karena itu, Shun-Hsing Chen (2010) melakukan sebuah studi kasus industri berteknologi tinggi di Hsinchu Science Industrial Park di Taiwan. Penelitian ini dilakukan dengan cara analisis literatur yang mengakui alat dan teknik perbaikan kualitas di Taiwan. Penelitian ini membuat tiga kontribusi utama yang penting. Pertama, mengidentifikasi dan menggambarkan tingkat eksekusi untuk alat dan teknik perbaikan kualitas dalam teknologi tinggi Taiwan bisnis. Kedua, memberikan alat dan teknik peningkatan kualitas yang terbaik untuk pelaksanaan kinerja manajemen mutu. Ketiga, melalui analisis anteseden peningkatan kualitas, penelitian sesuai dengan sumber daya bisnis memberikan peningkatan strategis dari suatu alat dan teknik pengukuran.

Levenburg dan Magal (2005) mengemukakan ada sebuah prediksi yang salah bahwa e-bisnis memiliki dampak yang terbatas terhadap organisasi kecil. Salah satu alasan utama adalah kurangnya pemahaman tentang motivasi perusahaan-perusahaan ini untuk terlibat dalam e-bisnis. Mengingat bahwa sebagian besar bisnis didefinisikan sebagai kecil, penting untuk memahami apa yang mendorong perusahaan-perusahaan untuk terlibat dalam e-bisnis. Penelitian ini menggunakan teknik *Importance-Performance analysis* (IPA) untuk mengevaluasi strategi e-bisnis antara organisasi kecil dan untuk membuat rekomendasi alokasi sumber daya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang berfokus pada pelanggan yang paling penting dalam mengadopsi e-bisnis, meningkatkan profitabilitas adalah paling tidak penting. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa organisasi kecil, sementara menyadari potensi untuk penggunaan yang lebih canggih, adalah berada pada tahap awal penerapan eBusiness.

*Importance-Performance Analysis* (IPA) adalah teknik untuk atribut prioritas berdasarkan pada pengukuran kinerja dan kepentingan yang diperkenalkan oleh Martilla dan James (1977) sebagai metode untuk mengembangkan dan menganalisis strategi bisnis. Satu set atribut yang berkaitan dengan produk atau jasa tertentu dievaluasi berdasarkan betapa pentingnya setiap atribut tersebut di mata pelanggan, dan bagaimana kinerja produk atau jasa. Evaluasi ini biasanya dilakukan dengan survei sampel pelanggan. Rata-rata kinerja dan nilai kepentingan digunakan sebagai koordinat untuk merencanakan atribut individu pada matriks dua dimensi seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3. Skala dari sumbu dan posisi batas kuadran IPA fokusnya adalah pada posisi relatif dari berbagai titik. Kuadran dari setiap titik atribut menunjukkan urgensi relatif dari suatu perbaikan. IPA telah diterapkan sebagai cara yang efektif untuk mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan di pasar, mengidentifikasi peluang perbaikan, dan membimbing upaya perencanaan strategis (Shun-Hsing Chen, 2010).

Metode IPA menggunakan analisis deskriptif kualitatif-kuantitatif dalam menganalisis data penelitian untuk menjawab perumusan masalah mengenai sampai sejauh mana tingkat kepuasan konsumen terhadap kinerja suatu perusahaan. Analisis tingkat kepentingan dan kepuasan konsumen dapat menghasilkan suatu diagram kartesius yang dapat menunjukkan letak faktor-faktor atau unsur-unsur yang dianggap mempengaruhi kepuasan konsumen, dimana dalam diagram kartesius tersebut faktor-faktor akan dijabarkan dalam empat kuadran.

Sumbu mendatar () dalam diagram kartesius IPA (Gambar 3) memuat nilai rata-rata skor kepuasan (*performance*), sedangkan sumbu tegak () memuat nilai rata-rata skor kepentingan (*importance*). Diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik ( , ), dimana () merupakan nilai rata-rata skor tingkat kepuasan konsumen dari seluruh atribut dan () merupakan nilai rata-rata skor tingkat kepentingan karyawan dari seluruh atribut yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

**Gambar 3. Diagram *Importance-Performance Analysis* (IPA)**

****

Sumber : Kitcharoen, 2004

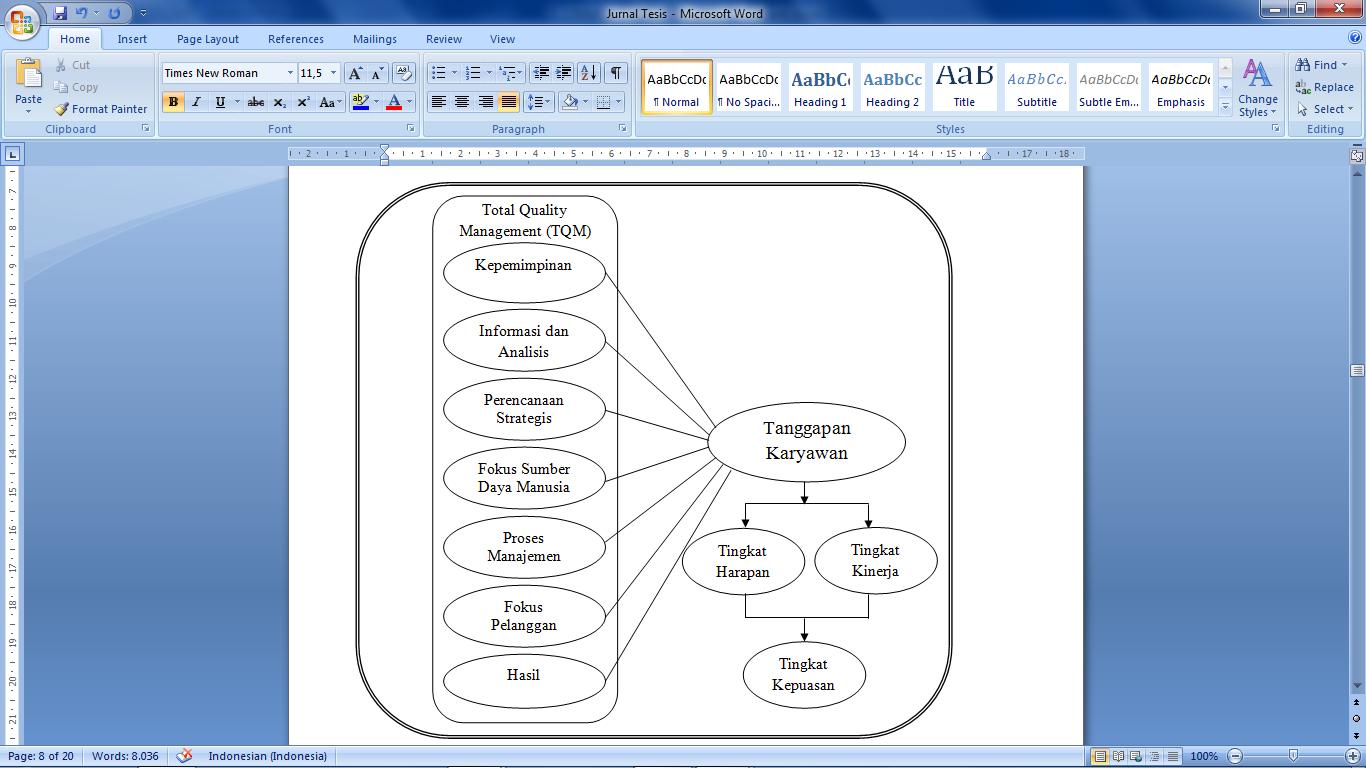
Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian dalam diagram kartesius matriks *importance-performance* sebagai berikut (Martila dan James, 1977 dalam Kitcharoen, 2004) :

* Kuadran 1 (*Concentrate Here*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna namun pada kenyataannya belum sesuai seperti yang diharapkan (kepuasan yang diperoleh masih sangat rendah). Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *atrributes to improve*, yaitu atribut-atribut yang harus ditingkatkan.
* Kuadran 2 (*Keep Up The Good Work*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pengguna dan sudah sesuai dengan yang dirasakan sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *maintain performance*, dimana performa atribut-atribut yang masuk dalam kuadran ini harus dipertahankan.
* Kuadran 3 (*Low Priority*), merupakan wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pengguna dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu memuaskan. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to maintain*, yaitu atribut bukan menjadi prioritas, melainkan dijadikan pendukung dalam sistem.
* Kuadran 4 (*Possible Overkill*), merupakan wilayah yang memuat faktorfaktor yang dianggap kurang penting oleh pengguna dan tetapi layanan yang disediakan dirasakan terlalu berlebihan. Konsep strategi manajerial dalam kuadran ini berupa *attributes to de-emphasize*, yaitu menekan kinerja atribut untuk meningkatkan efisiensi sumber daya.

Iso-Priority Line atau juga dikenal sebagai garis iso-rating adalah pengembangan dari framework diagram IPA, yaitu berupa penambahan garis miring dengan sudut 450 yang merupakan garis y = x, atau *importance* = *performance*. Garis ini merupakan representasi kondisi ideal serta titik optimal dari peta matriks IPA dan bertujuan untuk membagi area berdasarkan prioritasnya. Atribut yang berada di atas garis ini merupakan atribut yang harus lebih diprioritaskan untuk dikembangkan karena dianggap sebagai “*region of* *opportunities*” (Skok, Slack, dan Bacon dalam Levenburg, 2005). Ilustrasi diagram IPA dan *Iso-Priority Line* tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.

**B. Kerangka Pemikiran Teoritis Penelitian**

Berdasarkan kriteria *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) maka dapat digabungkan menjadi suatu pemikiran yang terintegrasi. Pemikiran yang terintegrasi tersebut merupakan kerangka pikir gambar dibawah ini. Model penelitian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

**Gambar 4. Kerangka Pemikiran Teroitis**

**Tabel 2. Atribut Pengukuran Penelitian**

|  |  |
| --- | --- |
| **No.** | **Atribut Pengukuran** |
| **A** | **Kepemimpinan** |
| **A1** | Komitmen Manajemen Puncak |
| **A2** | Kepemimpinan yang Etis dan Tanggung Jawab Sosial |
| **A3** | Pengelolaan Kualitas |
| **B** | **Informasi dan Analisis** |
| **B1** | Pengelolaan Data |
| **B2** | Analisis Kompetitif |
| **B3** | Analisa dan Penggunaan Data |
| **C** | **Perencanaan Strategis** |
| **C1** | Penetapan Arah, Sasaran, dan Tujuan Strategis Organisasi |
| **C2** | Identifikasi Titik-Titik yang Berpotensi |
| **C3** | Penterjemahan Rencana Strategis |
| **C4** | Pendefinisian Ukuran Kinerja |
| **D** | **Fokus** **Sumber Daya Manusia** |
| **D1** | Perencanaan dan Pengelolaan SDM Terintegrasi dengan Strategi dan Kualitas |
| **D2** | Keterlibatan Karyawan |
| **D3** | Pendidikan dan Pelatihan |
| **D4** | Penghargaan, Pengakuan, Penilaian dan Peningkatan Kinerja Karyawan |
| **D5** | Kepuasan Karyawan |

**Tabel 2. Atribut Pengukuran Penelitian (*lanjutan*)**

|  |  |
| --- | --- |
| **No.** | **Atribut Pengukuran** |
| **E** | **Proses Manajemen** |
| **E1** | Desain dan Perencanaan Produk dan Jasa sesuai Permintaan |
| **E2** | Proses Produksi dan Delivery Product bisa Diandalkan |
| **E3** | Penetapan KPI |
| **E4** | Kontrol Pemilihan Supplier |
| **E5** | Proses Diaudit, Dievaluasi, Dinilai, dan Ditindaklanjuti |
| **F** | **Fokus Pelanggan** |
| **F1** | Pemenuhan Harapan Pelanggan |
| **F2** | Menjaga Hubungan Baik dengan Pelanggan |
| **F3** | Penciptaan Reputasi yang Baik dan Saling Percaya |
| **F4** | Kemampuan Memastikan Kepuasan Pelanggan |
| **F5** | Pengukuran Kepuasan Pelanggan |
| **F6** | Trending kepuasan Pelanggan |
| **G** | **Hasil** |
| **G1** | Pengelolaan Historikal dan Studi Banding Data |
| **G2** | Pengukuran dan Studi Banding Kinerja Perusahaan |
| **G3** | Peningkatan Kualitas dari Bisnis Pendukung Lain |
| **G4** | Pengukuran Kinerja Supplier dari Track Recordnya |

**III. METODE PENELITIAN**

1. **Desain dan Objek Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif analisis. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang akurat mengenai pengelolaan kualitas di PT. TJB Power Services atas Kepemimpinan, Informasi dan Analisis, Perencanaan Strategis, Fokus Sumber Daya Manusia, Proses Manajemen, Fokus Pelanggan, dan Hasil.

Obyek penelitian ini dilakukan di PT. TJB Power Services yang berada di Kab. Jepara, Jawa Tengah. Perusahaan tersebut adalah sebuah perusahaan jasa dalam bidang pembangkit listrik yang melayani jasa operasional dan pemeliharaan di pembangkit milik PLN yang sedang dalam masa *leasing* dari Sumitomo Corporation.

1. **Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan metode kuesioner yaitu mengumpulkan dan mengajukan pertanyaan secara tertulis yang dibagikan kepada responden tentang tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: pendidikan terakhir, usia, lama kerja, dan jabatan. Sedangkan bagian kedua berisi tentang tanggapan responden terhadap variabel-variabel penelitian. Berikutnya adalah data sekunder yang diperoleh dari pihak lain yang sudah diolah, berupa informasi-informasi yang berhubungan dengan industri pembangkit listrik yang diperoleh dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu dan situs-situs internet.

1. **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah level Supervisor dan atau officer ke atas di PT. TJB Power Services, yang berjumlah 85 orang.

1. **Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang primer dilakukan adalah dengan menggunakan angket/kuisioner yang merupakan suatu pengumpulan data dengan teknik wawancara langsung kepada responden dengan harapan memberikan respon positif atas daftar pertanyaan tersebut. Sedangkan untuk data sekunder atau data yang diperoleh secara tidak langsung dengan metode dokumentasi diperoleh dari PT. TJB Power Services, literatur dan sumber-sumber pustaka lainnya. Penentuan skor jawaban responden untuk data primer dilakukan dengan menggunakan skala dalam interval 1-5 untuk menyatakan pendapat dari tidak penting sampai dengan sangat penting (*Important*) dan dari tidak baik sampai dengan sangat baik (*Performance*).

1. **Uji Kualitas Data**

Sebelum data yang didapatkan dari hasil kuisioner ini diolah, maka terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas kuisioner. Tujuan pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah isi atau data dari butir-butir pertanyaan tersebut sudah sah (*valid*) dan handal (*reliable*). Apabila data dari butir-butir pertanyaan tersebut sudah valid dan reliable maka data tersebut dapat digunakan untuk mengukur kandungan instrumen yang ada.

Uji reliabitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat dipercaya (Azwar, Saifuddin, 1992). Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang pada sampel yang berbeda. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap handal (*reliable*). Uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik Cronbach Alpha (α). Suatu konstruk dikatakan reliable apabila memberikan nilai Alpha Cronbach > 0,60 (Ghozali, 2001).

Dimana : ∝ = Koefisien reliabilitas instrumen (cronbach alpha)

k = jumlah variabel data yang membentuk variabel laten

∑σb2 = total varians butir

∑σt2 = total varians

Pengujian keandalan alat ukur ini diperlukan untuk menghitung mean sko kepuasan tujuh variabel laten dimensi manajemen mutu total. Pada penelitian ini, nilai cronbanch alpha akan dihitung dengan menggunakan perangkat lunak SPSS.

Sedangkan uji validitas dilakukan untuk mengetahui/menganalisis sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, Saifuddin, 1992). Untuk melakukan analisis validitas data digunakan uji korelasi *Product Momment*. Suatu indikator dikatakan valid apabila besarnya nilai signifikansi <0,05.

Pengujian validitas instrumen dilakukan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan telah valid/sesuai. Pengujian ini dilakukan dengan perhitungan nilai T :

Dimana : 𝑇hitung = Nilai T

n = jumlah responden

𝑅𝑏t = *corrected item total correlation*

Nilai T ditentukan berdasarkan tabel total correlation. Butir pertanyaan dalam kuesioner dinyatakan valid jika nilai *Corrected Item Total Correlation* Rbt > ttabel. Pada penelitian ini, perhitungan validitas butir pertanyaan pada kuesioner dihitung menggunakan perangkat lunak SPSS dan untuk T tabel dapat dilihat pada tabel.

1. **Teknik Analisis**

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data penelitian. Suatu penelitian selalu memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan pada akhirnya memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut.

Dalam menganalisa data penelitian ini digunakan metode diskriptif kualitatif-kuantitatif. Untuk menjawab perumusan masalah mengenai sampai sejauh mana tingkat kepuasan karyawan terhadap standarisasi manajemen mutu di PT. TJB Power Services, maka digunakan *Importance-Performance Analysis* (Martila dan James dalam Kitcharoen, 2004) atau analisa tingkat kepentingan dan kinerja melalui kepuasan karyawan..

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor kepentingan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat 2 buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja perusahaan yang akan memberikan kepuasan karyawan. Sedangkan Y merupakan tingkat kepentingan karyawan. Adapun rumus yang digunakan adalah :

Dimana : Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan karyawan

Selanjutnya sumbu mendatar () akan diisi oleh skor tingkat pelaksanaan, sedangkan sumbu tegak () akan diisi oleh skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dengan :

Dimana : = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kepuasan

= Skor rata-rata tingkat kepentingan

n = Jumlah responden

Adapun kriteria hasil perhitungan nilai rata-rata tingkat pelaksanaan X atau tingkat strategi bisnis terhadap atribut faktor yang mempengaruhi strategi bisnis berbasis manajemen mutu terpadu dapat disesuaikan menurut hasil perhitungan dalam penelitian.

Diagram kartesius merupakan suatu bangunan yang terbagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (,). Dimana merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kepuasan karyawan dari seluruh faktor atribut dan adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan dari seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Rumus selanjutnya :



Dimana K = Banyaknya atribut/fakta yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan.

Selanjutnya tingkat unsur-unsur tersebut akan dijabarkan dan dibagi menjadi empat bagian ke dalam diagram kartesius seperti pada gambar 3, lengkap dengan Iso-Priority Line atau juga dikenal sebagai garis iso-rating. Selain dari itu, bisa juga dilakukan analisis korelasi data kualitatif untuk mengetahui seberapa dekat hubungan antara faktor yang satu dengan faktor yang lain.

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil penelitian meliputi gambaran umum responden, uji kualitas data, analisis tingkat kesesuaian/kepuasan karyawan, perhitungan *Importance-Performance Analysis* (IPA), dan penyajian hasil penelitian dalam diagram kartesius.

1. **Gambaran Umum Responden**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil persepsi karyawan PT. TJBPower Services. Responden dalam penelitian ini adalah level Supervisor dan atauofficer ke atas di PT. TJB Power Services, yang berjumlah 85 orang.Profil responden penelitian ini meliputi jeniskelamin, usia, pendidikan terakhir, lama kerja dan jabatan responden dalamperusahaan.

**Tabel 3. Profil Responden**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Profil** | **Interval** | **Jumlah** |
| **Usia** | ≤ 25 tahun  26 – 30 tahun  31 – 35 tahun  36 – 40 tahun  41 – 45 tahun  > 45 tahun | 4  22  17  23  11  8 |
| **Pendidikan Terakhir** | STM/SLTA  D3  S1/D4  S2 | 12  8  61  4 |
| **Lama Kerja**  (di PT. TJB Power Services) | ≤ 2 tahun  2,1 – 3 tahun  3,1 – 4 tahun  4,1 – 5 tahun  5,1 – 6 tahun  ≥ 6,1 tahun | 8  6  14  11  6  40 |
| **Jabatan** | Supervisor/Officer/UC  Engineer/Shift Leader  Chief  Deputy Manager  Manager Operasional  Station Manager  Managing Director | 49  21  6  2  5  1  1 |

1. **Hasil Uji Kualitas Data**

Tabel di bawah ini menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Sehingga semua indikator tersebut adalah valid.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas Kinerja dan Harapan**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel dan Indikator** | **Hasil Pengujian Validitas Kinerja** | | | **Hasil Pengujian**  **Validitas Harapan** | | |
| **Korelasi** | **Sig** | **Ket.** | **Korelasi** | **Sig** | **Ket.** |
| **A** | **Kepemimpinan** |  |  |  |  |  |  |
| **A1** | Komitmen Manajemen Puncak | 0,697 | 0,000 | *Valid* | 0,755 | 0,000 | *Valid* |
| **A2** | *Good Corporate Governance* | 0,680 | 0,000 | *Valid* | 0,826 | 0,000 | *Valid* |
| **A3** | Pengelolaan Kualitas | 0,630 | 0,000 | *Valid* | 0,852 | 0,000 | *Valid* |
| **B** | **Informasi dan Analisis** |  |  |  |  |  |  |
| **B1** | Pengelolaan Data | 0,812 | 0,000 | *Valid* | 0,873 | 0,000 | *Valid* |
| **B2** | Analisis Kompetitif | 0,789 | 0,000 | *Valid* | 0,905 | 0,000 | *Valid* |
| **B3** | Analisa dan Penggunaan Data | 0,845 | 0,000 | *Valid* | 0,819 | 0,000 | *Valid* |

**Tabel 4. Hasil Pengujian Validitas Kinerja dan Harapan *(lanjutan*)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel dan Indikator** | **Hasil Pengujian Validitas Kinerja** | | | **Hasil Pengujian**  **Validitas Harapan** | | |
| **Korelasi** | **Sig** | **Ket.** | **Korelasi** | **Sig** | **Ket.** |
| **C** | **Perencanaan Strategis** |  |  |  |  |  |  |
| **C1** | Perumusan Rencana Strategis | 0,673 | 0,000 | *Valid* | 0,718 | 0,000 | *Valid* |
| **C2** | Identifikasi titik-titik yang berpotensi untuk ditingkatkan | 0,728 | 0,000 | *Valid* | 0,908 | 0,000 | *Valid* |
| **C3** | Penterjemahan Rencana Strategis kedalam Rencana Tindakan | 0,730 | 0,000 | *Valid* | 0,909 | 0,000 | *Valid* |
| **C4** | Pendefinisian Ukuran Kinerja | 0,662 | 0,000 | *Valid* | 0,884 | 0,000 | *Valid* |
| **D** | **Fokus Sumber Daya Manusia** |  |  |  |  |  |  |
| **D1** | Pengelolaan SDM Terintegrasi dengan Strategi Bisnis | 0,727 | 0,000 | *Valid* | 0,836 | 0,000 | *Valid* |
| **D2** | Keterlibatan Karyawan | 0,731 | 0,000 | *Valid* | 0,730 | 0,000 | *Valid* |
| **D3** | Pendidikan dan Pelatihan | 0,794 | 0,000 | *Valid* | 0,460 | 0,011 | *Valid* |
| **D4** | Pengelolaan Penilaian Kinerja Karyawan yang Konsisten | 0,736 | 0,000 | *Valid* | 0,752 | 0,000 | *Valid* |
| **D5** | Kepuasan Karyawan | 0,774 | 0,000 | *Valid* | 0,798 | 0,000 | *Valid* |
| **E** | **Proses Manajemen** |  |  |  |  |  |  |
| **E1** | Perencanaan Produk/Jasa sesuai Permintaan | 0,497 | 0,005 | *Valid* | 0,830 | 0,000 | *Valid* |
| **E2** | Proses Produksi bisa Diandalkan | 0,573 | 0,001 | *Valid* | 0,693 | 0,000 | *Valid* |
| **E3** | Penetapan KPI | 0,540 | 0,002 | *Valid* | 0,758 | 0,000 | *Valid* |
| **E4** | Kontrol Pemilihan Supplier | 0,866 | 0,000 | *Valid* | 0,785 | 0,000 | *Valid* |
| **E5** | Proses Manajemen yang Continous Improvement | 0,740 | 0,000 | *Valid* | 0,701 | 0,000 | *Valid* |
| **F** | **Fokus Pelanggan** |  |  |  |  |  |  |
| **F1** | Pemenuhan Harapan Pelanggan | 0,714 | 0,000 | *Valid* | 0,769 | 0,000 | *Valid* |
| **F2** | Menjaga Hubungan Baik dengan Pelanggan | 0,834 | 0,000 | *Valid* | 0,731 | 0,000 | *Valid* |
| **F3** | Penciptaan Reputasi yang Baik dan saling Percaya | 0,856 | 0,000 | *Valid* | 0,671 | 0,000 | *Valid* |
| **F4** | Kemampuan memastikan kepuasan Pelanggan | 0,833 | 0,000 | *Valid* | 0,798 | 0,000 | *Valid* |
| **F5** | Pengukuran Kepuasan Pelanggan | 0,815 | 0,000 | *Valid* | 0,714 | 0,000 | *Valid* |
| **F6** | Trending kepuasan Pelanggan | 0,755 | 0,000 | *Valid* | 0,776 | 0,000 | *Valid* |
| **G** | **Hasil** |  |  |  |  |  |  |
| **G1** | Pengelolaan Historikal dan Studi Banding Data | 0,654 | 0,000 | *Valid* | 0,891 | 0,000 | *Valid* |
| **G2** | Cepat tanggap dalam Mengamankan Profitabilitas Perusahaan | 0,881 | 0,000 | *Valid* | 0,869 | 0,000 | *Valid* |
| **G3** | Peningkatan Kualitas dari bisnis pendukung lain | 0,750 | 0,000 | *Valid* | 0,802 | 0,000 | *Valid* |
| **G4** | Pengukuran Kinerja Supplier dari *track record*nya | 0,807 | 0,000 | *Valid* | 0,843 | 0,000 | *Valid* |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

Sedangkan dalam tabel di bawah ini menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai nilai Alpha Cronbach yang cukup besar yaitu lebih besar dari 0,60. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel tersebut adalah reliable sehingga untuk selanjutnya item-item pada masing-masing konsep variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

**Tabel 5. Hasil Pengujian Reliabilitas Kinerja dan Harapan**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Variabel dan Indikator** | **Hasil Pengujian Reliabilitas Kinerja** | | **Hasil Pengujian Reliabilitas Harapan** | |
| **Alpha Cronbach** | **Ket.** | **Alpha Cronbach** | **Ket.** |
| A | Kepemimpinan | 0,623 | *Reliable* | 0,740 | *Reliable* |
| B | Informasi dan Analisis | 0,743 | *Reliable* | 0,833 | *Reliable* |
| C | Perencanaan Strategis | 0,636 | *Reliable* | 0,875 | *Reliable* |
| D | Fokus Sumber Daya Manusia | 0,799 | *Reliable* | 0,756 | *Reliable* |
| E | Proses Manajemen | 0,624 | *Reliable* | 0,804 | *Reliable* |
| F. | Fokus Pelanggan | 0,894 | *Reliable* | 0,845 | *Reliable* |
| G. | Hasil | 0,771 | *Reliable* | 0,871 | *Reliable* |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2012

1. ***Importance-Performance Analysis* (IPA)**

Berikut ini akan dijelaskan mengenai perhitungan rata-rata dari rata-rata penilaian pelaksanaan kinerja (*performance*) dengan tingkat kepentingan (*importance*) karyawan dari atribut-atribut pada variabel penelitian.

Tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari rata-rata nilai pelaksanaan kinerja (*performance*, ) yang dilaksanakan oleh perusahaan, untuk keperluan tersebut maka dilakukan pengkategorian penilaian sebagai berikut :

1. Kelas

* Kelas tertingggi = 5
* Kelas terendah = 1

1. Lebar Interval
2. Kategori

Nilai 4,201 – 5,000 = Sangat memuaskan (SM)

Nilai 3,401 – 4,200 = Memuaskan (M)

Nilai 2,601 – 3,400 = Cukup memuaskan (CM)

Nilai 1,801 – 2,600 = Kurang memuaskan (KM)

Nilai 1,000 – 1,800 = Tidak memuaskan (TM)

**Tabel 6. Perhitungan Rata-rata dari Rata-rata Penilaian Kepentingan dan Kinerja dari berbagai Atribut Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Atribut Pengukuran** | **Rata-rata Kinerja** | **Rata-rata Kepentingan** | **Gap** | **Kategori** |
| **A** | **Kepemimpinan** |  |  |  |  |
| **A1** | Komitmen Manajemen Puncak | 3,35 | 4,69 | 1,34 | CM |
| **A2** | Kepemimpinan yang etis dan tanggung jawab sosial | 3,52 | 4,53 | 1,01 | M |
| **A3** | Pengelolaan Kualitas | 3,22 | 4,40 | 1,18 | CM |
|  | **Rata-rata** | **3,36** | **4,54** | **1,18** | **CM** |
| **B** | **Informasi dan Analisis** |  |  |  |  |
| **B1** | Pengelolaan Data | 3,20 | 4,35 | 1,15 | CM |
| **B2** | Analisis Kompetitif | 3,21 | 4,40 | 1,19 | CM |
| **B3** | Analisa dan Penggunaan Data | 3,11 | 4,36 | 1,26 | CM |
|  | **Rata-rata** | **3,17** | **4,37** | **1,20** | **CM** |
| **C** | **Perencanaan Strategis** |  |  |  |  |
| **C1** | Penetapan Arah, Sasaran, dan Tujuan Strategis Organisasi | 3,54 | 4,21 | 0,67 | M |
| **C2** | Identifikasi Titik-Titik yang Berpotensi | 3,25 | 4,54 | 1,29 | CM |
| **C3** | Penterjemahan Rencana Strategis | 3,13 | 4,38 | 1,25 | CM |
| **C4** | Pendefinisian Ukuran Kinerja | 2,92 | 4,27 | 1,35 | CM |
|  | **Rata-rata** | **3,21** | **4,35** | **1,14** | **CM** |
| **D** | **Fokus** **Sumber Daya Manusia** |  |  |  |  |
| **D1** | Perencanaan dan Pengelolaan SDM terintegrasi dengan strategi dan kualitas | 2,96 | 4,48 | 1,52 | CM |
| **D2** | Keterlibatan Karyawan | 3,00 | 4,41 | 1,41 | CM |
| **D3** | Pendidikan dan Pelatihan | 3,05 | 4,60 | 1,55 | CM |
| **D4** | Penghargaan, pengakuan, penilaian dan peningkatan kinerja karyawan | 2,88 | 4,68 | 1,80 | CM |
| **D5** | Kepuasan Karyawan | 2,46 | 4,41 | 1,95 | KM |
|  | **Rata-rata** | **2,87** | **4,52** | **1,65** | **CM** |
| **E** | **Proses Manajemen** |  |  |  |  |
| **E1** | Desain dan Perencanaan Produk dan Jasa sesuai Permintaan | 3,64 | 4,32 | 0,68 | M |
| **E2** | Proses Produksi dan Delivery Product bisa Diandalkan | 3,78 | 4,40 | 0,62 | M |
| **E3** | Penetapan KPI | 3,36 | 4,47 | 1,11 | CM |
| **E4** | Kontrol Pemilihan Supplier | 3,11 | 4,04 | 0,93 | CM |
| **E5** | Proses diaudit, dievaluasi, dinilai, dan ditindaklanjuti | 3,36 | 4,28 | 0,92 | CM |
|  | **Rata-rata** | **3,45** | **4,30** | **0,85** | **M** |

**Tabel 6. Perhitungan Rata-rata dari Rata-rata Penilaian Kepentingan dan Kinerja dari berbagai Atribut Penelitian (*lanjutan*)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Atribut Pengukuran** | **Rata-rata Kinerja** | **Rata-rata Kepentingan** | **Gap** | **Kategori** |
| **F** | **Fokus Pelanggan** |  |  |  |  |
| **F1** | Pemenuhan Harapan Pelanggan | 4,12 | 4,75 | 0,64 | M |
| **F2** | Menjaga Hubungan Baik dengan Pelanggan | 4,19 | 4,73 | 0,54 | M |
| **F3** | Penciptaan Reputasi yang Baik dan saling Percaya | 3,92 | 4,69 | 0,78 | M |
| **F4** | Kemampuan memastikan kepuasan Pelanggan | 3,61 | 4,52 | 0,91 | M |
| **F5** | Pengukuran Kepuasan Pelanggan | 3,09 | 4,38 | 1,28 | CM |
| **F6** | Trending kepuasan Pelanggan | 3,05 | 4,09 | 1,05 | CM |
|  | **Rata-rata** | **3,66** | **4,53** | **0,87** | **M** |
| **G** | **Hasil** |  |  |  |  |
| **G1** | Pengelolaan historikal dan studi banding data | 3,41 | 4,36 | 0,95 | M |
| **G2** | Pengukuran dan studi banding Kinerja Perusahaan | 3,52 | 4,26 | 0,74 | M |
| **G3** | Peningkatan Kualitas dari bisnis pendukung lain | 3,06 | 3,76 | 0,71 | CM |
| **G4** | Pengukuran Kinerja Supplier dari track recordnya | 3,06 | 3,84 | 0,79 | CM |
|  | **Rata-rata** | **3,26** | **4,06** | **0,80** | **CM** |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2013

**Diagram Kartesius**

Bagian ini akan menyajikan diagram kartesius yang merupakan suatu bangunan yang terbagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (,). Dimana merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau kepuasan karyawan dari seluruh faktor atribut dan adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan dari seluruh faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan.

|  |  |
| --- | --- |
| **Gambar 4. Diagram Kartesius Kepemimpinan** | **Gambar 5. Diagram Kartesius Informasi dan Analisis** |
|  |  |
| **Gambar 6. Diagram KartesiusPerencanaan Strategis** | **Gambar 7. Diagram KartesiusFokus Sumber Daya Manusia** |
|  |  |
| **Gambar 8. Diagram KartesiusProses Manajemen** | **Gambar 9. Diagram KartesiusFokus Pelanggan** |
|  |  |
| **Gambar 10. Diagram KartesiusHasil** | |

**V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

1. **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil-hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap ketujuh variabel penelitian, maka dapat diambil kesimpulan yaitu :

1. Hasil perhitungan rata-rata tingkat kesesuaian harapan karyawan dengan kinerja untuk variabel Kepemimpinan adalah sebesar 74,12%, untuk variabel Informasi dan Analisis adalah sebesar 72,56%, untuk variabel Perencanaan Strategis adalah sebesar 73,85%, untuk variabel Fokus Sumber Daya Manusia adalah sebesar 63,53%, untuk variabel Proses Manajemen adalah sebesar 80,17%, untuk variabel Fokus Pelanggan adalah sebesar 80,62%, untuk variabel Hasil adalah sebesar 80,37%.
2. Hasil perhitungan IPA mendapatkan hasil bahwa variabel kepemimpinan, Informasi dan Analisis, Perencanaan Strategis, Fokus Sumber Daya Manusia, dan Hasil dinilai masih cukup memuaskan (CM), sedangkan untuk variabel Proses Manajemen dan Fokus Pelanggan dinilai oleh karyawan sudah memuaskan (M) dalam pelaksanaannya, tetapi belum terlalu tinggi sehingga masih perlu ditingkatkan oleh perusahaan.
3. **Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan hasil perhitungan tingkat kesesuaian/tingkat kepuasan serta penggambaran diagram kartesius dan hasil IPA yang sudah dijelaskan di atas, dapat diketahui atribut-atribut apa saja yang perlu mendapat perhatian dan dijadikan dasar penyusunan strategi manajerial untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja PT. TJB Power Services. Dalam penelitian ini, strategi manajerial dikelompokkan berdasarkan jenis aksi yang akan diberikan, yaitu berupa perbaikan dan peningkatan, konsistensi kinerja dan orientasi efektivitas dan efisiensi, sebagai berikut :

1. Perbaikan dan Peningkatan

Strategi perbaikan dan peningkatan disarankan untuk atribut-atribut penting dan potensial tetapi tingkat kepuasannya cukup rendah. Atribut yang berada paling jauh dari garis ISO-priority line ini merupakan atribut yang harus lebih diprioritaskan untuk dikembangkan karena dianggap sebagai “*region of opportunities*”. Atribut-atribut ini sangat perlu untuk mendapat perhatian karena atribut-atribut ini dianggap sangat penting bagi karyawan, namun performanya kurang memuaskan.

1. Konsistensi Kinerja

Beberapa atribut yang dianggap penting dan telah menunjukkan performa yang baik dan memuaskan bagi karyawan, sehingga atribut-atribut ini perlu dijaga konsistensi kinerjanya agar senantiasa memuaskan.

1. Orientasi Efektivitas dan Efisiensi

Bagi atribut-atribut yang tingkat kepentingannya dirasakan kurang oleh karyawan, disarankan untuk dilakukan proses efektivitas dan efisiensi agar lebih berdaya guna dalam proses kerja secara keseluruhan. Proses ini berorientasi pada dua teknik yaitu peningkatkan tingkat persepsi kepentingan karyawan serta pemangkasan dan pengalihan fokus sumber daya. Peningkatkan tingkat persepsi kepentingan karyawan dapat dilakukan dengan cara memperkenalkan kepada karyawan akan pentingnya suatu atribut tertentu yang selama ini dianggap kurang penting bagi sebagian besar karyawan, namun ternyata sangat penting bagi beberapa karyawan. Pemangkasan sumber daya dapat dilakukan dengan harapan mampu menekan penggunaan sumber daya sehingga dapat dialih fokuskan untuk meningkatkan atribut lain yang dianggap lebih vital dan penting. Secara garis besar, atribut yang dianggap perlu untuk dilakukan efisiensi adalah atribut yang berada pada kuadran C dan kuadran D diagram IPA.

1. **Prioritisasi Implikasi Kebijakan**

Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan rata-rata tingkat kesesuaian harapan karyawan dengan kinerja, pemetaan dalam kuadran IPA, dan penentuan implikasi kebijakan untuk tiap atribut dari tiap variabel dapat dilakukan prioritisasi implikasi kebijakan. Hal ini dilakukan untuk memberikan masukan kepada perusahaan tentang skala prioritas tiap atribut, dengan kata lain atribut mana dulu yang menjadi prioritas untuk ditindaklanjuti.

**Tabel 7. Implikasi Kebijakan dan Prioritisasi Kebijakan**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Atribut Pengukuran** | **Kategori** | **Letak Kuadran** | **Implikasi Kebijakan** | **Prioritas ke-** |
| **A** | **Kepemimpinan** |  |  |  |  |
| **A1** | Komitmen Manajemen Puncak | CM | A | Perbaikan ; Peningkatan | 1 |
| **A2** | Kepemimpinan yang etis dan tanggung jawab sosial | M | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 3 |
| **A3** | Pengelolaan Kualitas | CM | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **B** | **Informasi dan Analisis** |  |  |  |  |
| **B1** | Pengelolaan Data | CM | D | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **B2** | Analisis Kompetitif | CM | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **B3** | Analisa dan Penggunaan Data | CM | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 1 |
| **C** | **Perencanaan Strategis** |  |  |  |  |
| **C1** | Penetapan Arah, Sasaran, dan Tujuan Strategis Organisasi | M | D | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **C2** | Identifikasi Titik-Titik yang Berpotensi | CM | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **C3** | Penterjemahan Rencana Strategis | CM | A | Perbaikan ; Peningkatan | 1 |
| **C4** | Pendefinisian Ukuran Kinerja | CM | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 1 |
| **D** | **Fokus** **Sumber Daya Manusia** |  |  |  |  |
| **D1** | Perencanaan dan Pengelolaan SDM terintegrasi dengan strategi dan kualitas | CM | D | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **D2** | Keterlibatan Karyawan | CM | D | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **D3** | Pendidikan dan Pelatihan | CM | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **D4** | Penghargaan, pengakuan, penilaian dan peningkatan kinerja karyawan | CM | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **D5** | Kepuasan Karyawan | KM | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 1 |

**Tabel 7. Implikasi Kebijakan dan Prioritisasi Kebijakan *(lanjutan*)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Atribut Pengukuran** | **Kategori** | **Letak Kuadran** | **Implikasi Kebijakan** | **Prioritas ke-** |
| **E** | **Proses Manajemen** |  |  |  |  |
| **E1** | Desain dan Perencanaan Produk dan Jasa sesuai Permintaan | M | B | Konsistensi Kinerja | 4 |
| **E2** | Proses Produksi dan *Delivery Product* bisa Diandalkan | M | B | Konsistensi Kinerja | 4 |
| **E3** | Penetapan KPI | CM | A | Perbaikan ; Peningkatan | 1 |
| **E4** | Kontrol Pemilihan Supplier | CM | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **E5** | Proses diaudit, dievaluasi, dinilai, dan ditindaklanjuti | CM | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 3 |
| **F** | **Fokus Pelanggan** |  |  |  |  |
| **F1** | Pemenuhan Harapan Pelanggan | M | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **F2** | Menjaga Hubungan Baik dengan Pelanggan | M | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **F3** | Penciptaan Reputasi yang Baik dan saling Percaya | M | B | Konsistensi Kinerja | 3 |
| **F4** | Kemampuan memastikan kepuasan Pelanggan | M | C | Orientasi Efektivitas ; Efisiensi | 2 |
| **F5** | Pengukuran Kepuasan Pelanggan | CM | C | Orientasi Efektivitas dan Efisiensi | 1 |
| **F6** | Trending kepuasan Pelanggan | CM | C | Orientasi Efektivitas dan Efisiensi | 1 |
| **G** | **Hasil** |  |  |  |  |
| **G1** | Pengelolaan historikal dan studi banding data | M | B | Konsistensi Kinerja | 2 |
| **G2** | Pengukuran dan studi banding Kinerja Perusahaan | M | B | Konsistensi Kinerja | 2 |
| **G3** | Peningkatan Kualitas dari bisnis pendukung lain | CM | C | Orientasi Efektivitas dan Efisiensi | 1 |
| **G4** | Pengukuran Kinerja Supplier dari *track record*nya | CM | C | Orientasi Efektivitas dan Efisiensi | 1 |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2013

**DAFTAR PUSTAKA**

Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A., 1996, *Development and Validation of TQM Implementation Constructs*, Decision Sciences, Vol. 27 No. 1, pp.23-56.

Ajami M., Tavanir , Iran, Sotudeh R., 2000, *Power Plant Performance : Identification of the Relationship between Availability, Reliability and Productivity*, Universityof Hertfordshire, UK, April 2000.

Aladwani Adel M., 2001, *Change Management Strategies for Successful ERP Implementation*, Business Proses Manajemen Journal, Vol. 7 No. 3, pp. 266-275.

Al-Nofal, Zairi M. and Ahmed A.M., 2010, *Critical Factors of TQM: An international Comparative Studi banding Analysis*, Research Paper of European Centre for Best Practice Management : RP—ECBPM/0004.

Anik, Sri dan Arifuddin, 2003, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam Dengan Sikap Perubahan Organisasi*, JAAI Vol. 7 No 2 Desember.

Asa F., Abidin I., Latief Y., 2009, *Variabel - Variabel Utama Dalam Sistem Manajemen Mutu Untuk Peningkatan Profitabilitas Jasa Konstruksi Indonesia Yang Berpotensi Meningkatkan Gross Domestic Product Sektor Konstruksi*,Dinamika Teknik Sipil Unversitas Indonesia, Volume 9, Nomor 2, Juli 2009 :197 – 202.

Baldrige National Quality Program, *2009-2010 Criteria for Performance Excellence,* National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD.

Beal, Reginald M., (2000), “ competing effectively: environmental scaning, competitive strategy and organizational performance in small manufacturing firms”, journal of small business management, January, pp.27-45.

Chen, Shun-Hsing, 2010, *Establishment of Modified Performance Evaluation Matrix for Quality Improvement Tools*, Department of Marketing & LogisticsManagement, Yu-Da University.

Ciptani, Monika Kussetya, 1999, *Pengukuran Biaya Kualitas : Suatu Paradigma Alternatif,* Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen

Petra, Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol. 1, No. 1 : 68 -83.

Dean, J.W. and Bowen, D.E., 1994, *Management Theory and Total Quality Management: Improving Research and Practice through Theory Development*,Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3, pp. 392-418.

Tjiptono, Fandy, 2006, *Pemasaran Jasa*, PT. Bayu Media Publishing. Malang.

Farooqui R. and Ahmed S.M., 2009, *ISO 9000: A Stepping Stone to Total Quality* *Management for Construction Companies?*, 7th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI 2009) : Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice, June 2-5, 2009, San Cristóbal, Venezuela.

Ferdinand, Augusty Tae, 2006, *Structural Equations Modelling dalam Penelitian Management*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang

Ferdinand, Augusty Tae, 2006, *Metode Penelitian Manajemen – Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi Kedua,Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang

Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S., 1995a, *The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage*, DecisionSciences, Vol. 26 No. 5, pp. 659-91.

Gaspersz, V., 2001, *Total Quality Management*, Jakarta, Penerbit Gramedia Pustaka Utama.

Gotzamani, K. and Tsiotras, G., 2001, *An Empirical Study of The ISO 9000 Standards’ Contribution Towards Total Quality Management*, University of Macedonia,

Thessaloniki, Greece, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 10, pp. 1326-1342. # MCB University Press, 0144-3577.

Hackman, J.R. and Wageman, R., 1995, *Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues*, Administrative Science Quarterly, Vol. 40No. 2, pp. 309-42.

Hendayana, Rachmat, 2006, *Implementasi Gugus Kendali Mutu Dalam Kegiatan Pengkajian*, Balai Pengkajian dan Pengembangan Teknologi Pertanian, WorkingPaper.

Heras I., Casadesus M., and Ochoa C., *Effect of ISO 9000 Certification on Companies’ Profotability : an Empirical Study*.

Ishak, Anwar Yanuar, 2008, *Rancangan Penilaian Manajemen Kinerja Berdasarkan Kriteria Malcolm Baldrige untuk Kinerja Terbaik (Studi di PT. Indonesia Power)*, Program Magister Administrasi Bisnis Sekolah Bisnis dan ManajemenInstitut Teknologi Bandung

Janpen P., Palaprom K., Horadal P., 2005, *An Application of Total Quality Management for Thai Communities Knowledge Management Systems*, Proceedings of theFourth International Conference on eBusiness, November 19-20, 2005,Bangkok, Thailand.

Joiner, T.A., 2007, *Total Quality Management and Performance : The Role of Organization Support and Co-Worker Support*, School of Business, La TrobeUniversity, Bundoora, Australia, International Journal of Quality & ReliabilityManagement Vol. 24 No. 6, pp. 617-627, Emerald Group Publishing Limited.

Juliandi, A. *Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian Dengan Cronbachalpha (Manual)*. Kaplan, R.S and Norton, D.P., 1992, *The Balanced Scorcard – Measures That Drive* *Performance*, Harvard Business Review : January-February, Harvard Business School Publishing.

Keats, B.W. dan Hill, M.A., 1988, *A Causal Model of Linkages Among Environtmental Dimension, Macro Organizational Characteristics and Performance*, Academyof Management Journal, vol.31, no.3, pp.570-598.

Ketut Suardhika Natha, 2008, *Total Quality Management sebagai Perangkat Manajemen Baru Untuk Optimisasi*, Jurusan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi,Universitas Udayana, Buletin Studi Ekonomi Volume 13 No. 1 Tahun 2008.

Kiswanto, 2007, *Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Manajemen (Studi Empiris Terhadap Manajer Perusahaan Manufaktur di Jawa Tengah)*, ProgramStudi Magister Sains Akuntansi Program Pascasarjana Universitas DiponegoroSemarang.

Kitcharoen, K., 2004, *The Importance-Performance Analysis of Service Quality in Administrative Departments of Private Universities in Thailand.* ABAC Schoolof Management Jurnal Vol 24(3) pp.20-46.

Lakhal, Lassaˆad, Federico Pasin dan Mohamed Limam, 2006, *Quality Management Practices and Their Impact on Performance,* International Journal of Quality &Reliability Management Vol. 23 No. 6, 2006 pp. 625-646 Emerald GroupPublishing Limited.

Lakshman, C., 2006, *A Theory of Kepemimpinan for Quality: Lessons from TQM for Kepemimpinan Theory1*, Total Quality Management Journal Vol. 17, No. 1, 41–60, January 2006, Routledge Taylor & Francis Group Publishing.

Ledez R.E., 2008, *Change Management: Getting A Tuned Up Organization,* Business Intelligence Journal of European Management Development Centre Belgium , July 2008.

Levenburg, Nancy M., dan Magal, Simha. R., 2005, *Using Importance-Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategies among Small Business*. Proceedingsof the 38th Hawaii International Conference on System Science 2005.

Madu, C.N., Kuei, C.H. and Lin, C., 1995, *A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in The US and Taiwan*. Decision Sciences, Vol. 26, pp.621-35.

Martínez-Lorente A. R., and Martínez-Costa M., *ISO 9000 & TQM: Substitutes or Complementaries? An Empirical Study in Industrial Companies*, Spanyol.

Mas’ud, Fuad, 2004, *Survey Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang

PHCC Educational Foundation, 1996, *Total Quality Management: A Continuous Improvement Process*.

Porter, M.E., (1998), strategi bersaing: teknik manganalisa industri dan pesaing, Erlangga.

Pryor M., Taneja S., Humphreys J., Anderson D., Singleton L., 2008, *Challenges Facing Change Management Theories And Research*, Delhi Business ReviewVol. 9, No. 1 (January - June 2008).

Quazi H., Dolinsky A., and Twomey D., *A TQM Study: Integrating the Importance- Performance and Intra-Organization Impact Analyses*, Emerald Journal.

Rahman A., Md. Rezaul Hasan Shumon, and Kazi Arif Uz Zaman, 2010, *TQM for Bangladesh Power Generating Sector*, Department of Industrial Engineeringand Management Khulna University of Engineering and Technology Khulna-920300, Proceedings of the 2010 International Conference on IndustrialEngineering and Operations Management Dhaka, Bangladesh, January 9 – 10,2010.

Reksohadiprodjo, Sukanto, 2000, *Organisasi Perusahaan : Teori, Struktur dan Perilaku / oleh Sukanto Reksohadiprodjo, T. Hani Handoko*, Yogyakarta : BPFE

Reynold, Paula K., *The Malcolm Baldrige National Quality Award*, BusinessAdministration of the University of Indianapolis, Indiana.

Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G., 1989, *An Instrument for Measuring The Critical Factors of Quality Management*, Decision Sciences. Vol. 20 No. 4,pp. 810-92.

Satriotomo, Dicky, 2011, *Efektivitas Layanan Jalan Tol Kota Semarang dalam Memenuhi Kebutuhan Pengguna*, Program Magister Teknik Sipil ProgramPascasarjana Universitas Diponegoro Semarang.

Shammot, Marwan, 2011, *Quality Management Practices and Their Impact on Organizational Performance, and Customer Behavior*, European Journal ofEconomics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275 Issue 34.

Siregar, Amri, 2006, *Upaya – Upaya PT. Perkebunan Nusantara III Menghadapi Tantangan Global*.

Sousa R., and Voss C.A., 2002, *Quality Management Re-Visited: A Reflective Review and Agenda For Future Research*, Journal of Operations Management 20 91–109, Elsevier Science Publishing.

Srinivasu, R., Reddy, G. S., Sreenivasarao, V., Reddy R. S., *The Contributions of TQM and Six Sigma in The Organizations to Achieve The Success in Terms of Quality*,International Journal of Reviews in Computing, 2009-2010 IJRIC& LLS. Allrights reserved.

Sugiyono, 2003, *Statistik Untuk Penelitian*, Alfa Beta : Bandung

Suhartini, Dwi, 2007, *Pengaruh Penerapan Total Quality Management terhadap Kinerja Manajerial dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderating pada PT Pertamina (Persero) UPMS V Surabaya*, Jurnal Ekonomi danManajemen fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional Volume 8,Nomor 2, Juni 2007.

Sukanto, 2000, *Keunggulan Bersaing*, PT. Gramedia, Jakarta.

Talib F., Z. Rahman, M.N. Qureshi, 2010, *Pareto Analysis of Total Quality Management Factors Critical to Success for Service Industries*, InternationalJournal for Quality Research, Vol.4, No. 2.

Tjiptono, Fandy, 2005, *Pemasaran Jasa*, Bayumedia, pp. 259.

Tornow, W.W. and Wiley, J.W., 1991, *Service Quality and Management Practices: A* *Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line* *Consequences*, Human Resource Planning, Vol. 14, pp. 105-15.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2009 Tentang Ketenagalistrikan.

Vanagas P., and Žirgutiene S., 2005, *TQM Paradigm Shift in The Context of Change Management,* ISSN 1392-2785 Engineering Economics.. No 3 (43), Influence *o*f Quality Management of The Country’s Economy.

Waldman, D.A., 1994, *The Contribution of TQM to A Theory of Work Performance*, Academy of Management Review, Vol. 19 No. 3.

Watson, John, 2003, *The Impact of TQM Adoption on SME Financial Performance*, A Paper for The Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference, Ballarat, 28 Sept-1 Oct, 2003.